

Maria Goreti Simão Cruz

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL
DIRECIONADA PARA A FORMAÇÃO DE EQUIPES
– BASES TEÓRICO-EMPÍRICAS –**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientadora: Prof^a Maria Ester Menegasso, Dra.

Florianópolis
2002

Maria Goreti Simão Cruz

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DIRECIONADA
PARA A FORMAÇÃO DE EQUIPES
- BASES TEÓRICO-EMPÍRICAS -**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do título
de **Mestre em Engenharia de Produção**
no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da**
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 04 de abril de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Maria Ester Menegasso, Dra.

Orientadora

Prof. José Francisco Salm, Ph.D.

Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dra.

Este trabalho é dedicado a meus pais,
Achiles e Carmelita,
pelos valiosos princípios e valores
a mim transmitidos.

Agradecimentos

- A Deus, ser supremo que rege o Universo e que nos dá vida, inspira e ilumina.
- Ao professor Salm, pelo incentivo desde o início deste trabalho, dando-me a luz que me faltava.
- À professora Ester, pela boa vontade e paciência com que me acompanhou, discutiu e orientou os vários capítulos desta dissertação.
- À amiga e colega nesta caminhada, Soraya Gervásio, pela energia positiva e equilíbrio que consegue transmitir, mesmo nos momentos mais difíceis.
- Ao Roberto, companheiro de todas as horas, pela paciência, compreensão e participação nas várias etapas deste trabalho.
- Aos meus irmãos, pelo interesse e apoio ao longo desta jornada.
- Ao amigo e mestre Marco Túlio de Freitas, pelo constante incentivo para o desenvolvimento desta dissertação.
- A todos aqueles que compartilham seu conhecimento e contribuíram, de alguma forma, para o êxito deste trabalho.

RESUMO

CRUZ, Maria Goreti Simão. **Reestruturação Organizacional direcionada para a formação de equipes**. 2002. 82f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O grande desafio que tem se apresentado para as organizações nos últimos anos é, sem dúvida, encontrar maneiras mais flexíveis e mais rápidas para conduzir e gerenciar os negócios num ambiente caracterizado por um alto nível de turbulência, instabilidade e complexidade. No âmbito organizacional, os tradicionais e burocráticos modelos de estrutura já não respondem de forma eficaz às novas exigências e imprevisibilidade do mercado. A competitividade e o alto grau de anseio dos consumidores passou a exigir um elevado nível de qualidade dos produtos e um atendimento ao cliente diferenciado. Não por acaso, a questão da estrutura organizacional das empresas passou a exigir mudanças por parte dos empresários, fazendo-se necessário um modelo mais horizontal do que vertical, onde as decisões fossem descentralizadas, tendo em vista a necessidade de rapidez e flexibilidade. Apesar de toda discussão e polêmica que o tema tem provocado, ainda são poucas as empresas onde se pode encontrar a aplicação da teoria abordada nessa dissertação. O presente trabalho propõe-se a contribuir para diminuir essa deficiência, analisando uma organização de estrutura convencional e propondo ações para uma reestruturação, com a utilização de equipes de trabalho, no âmbito da Precisa, a partir das abordagens de Boyett & Boyett (1999) e Robbins e Finley (1997). Buscou-se contextualizar o ensaio da proposta de reestruturação com a natureza e premissas da empresa, utilizando-se equipes de trabalho nas atividades fins da organização. A partir desse ensaio, o trabalho busca investigar e discutir a contribuição para o desenvolvimento da aprendizagem, da diversidade e do compartilhamento dos empregados que a metodologia de utilização de equipes de trabalho traria para os elementos da Precisa, tendo como objetivo a melhoria do serviço final e do atendimento ao cliente.

Palavras-chave: estrutura organizacional, equipes de trabalho, *empowerment*

ABSTRACT

CRUZ, Maria Goreti Simão. **Reestruturação Organizacional direcionada para a formação de equipes.** 2002. 82f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The great challenge that has been presented for the organizations in the last year is undoubtedly, to find more flexible and faster ways to conduct and manage business, in an environment characterized by a high level of turbulence, instability and complexity. On the organization ambit, the traditional and bureaucratic structure models no longer respond effectively to the new demands and unpredictability of the market. The competitiveness and the consumer's high urge promoted a demand for a high level quality with regard to products and a distinguished cliente attendance. Not by chance, in the matter of companies organizational structure began to demand that business change, becoming necessary a more horizontal than a vertical model, in which the decisions were decentralized, because of the need of speed and flexibility. In spite of all the discussion and polemic that the subject has been caused, there are a few companies in which we can find the theory approached on this dissertation being applied. The present work proposes to contribute to decrease that deficiency, analysing a more convencional structure organization and suggesting actions for a restructure, making use of team-works, relating to Precisa, based on the approaches of Boyett & Boyett (1999) and Robbins and Finley (1997). It was searched contextualize the essay of the restructure proposal with the company's nature and premise, making use of team-works in the final activities of the organization. With this essay, the work searches for investigation and discussion on the contribution for the learning development, the diversity and the employees' share in which the methodology of team-works brought to the people of Precisa, having as an objective the improvement of the final service and clients' attendance.

Key-words: structure organization, team-works, empowerment

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------|------|
| LISTA DE FIGURAS..... | p.09 |
| LISTA DE TABELAS..... | p.09 |

1 INTRODUÇÃO

| | |
|---|------|
| 1.1 Exposição do assunto..... | p.10 |
| 1.2 Definição dos principais termos..... | p.11 |
| 1.3 Estrutura da dissertação..... | p.11 |
| 1.4 Discussão do tema e do problema..... | p.12 |
| 1.5 Objetivos..... | p.14 |
| 1.5.1 Objetivo geral..... | p.14 |
| 1.5.2 Objetivos específicos..... | p.14 |
| 1.6 Justificativa para escolha do tema..... | p.15 |
| 1.7 Limitações da dissertação..... | p.16 |

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

| | |
|---|------|
| 2.1 Teorias de análise da estrutura da organização burocrática..... | p.17 |
| 2.2 As propostas de mudança da Estrutura Organizacional..... | p.20 |
| 2.2.1 Estrutura Organizacional..... | p.20 |
| 2.2.2 Aspectos da departamentalização..... | p.21 |
| 2.2.3 Eficiência x flexibilidade: estrutura mecanicista x estrutura orgânica..... | p.25 |
| 2.3 A Estrutura Organizacional de alto desempenho por meio da utilização de equipes de trabalho..... | p.28 |
| 2.3.1 Introdução..... | p.28 |
| 2.3.2 O conceito de equipe..... | p.28 |
| 2.3.3 Grupos x equipes..... | p.29 |
| 2.3.4 Tipos de equipe..... | p.32 |
| 2.3.5 A base das equipes eficazes..... | p.35 |
| 2.3.6 A transição da liderança convencional para a liderança em equipe..... | p.40 |
| 2.3.7 Os estágios de desenvolvimento da equipe..... | p.44 |

| | |
|----------------------|------|
| 2.3.8 Conclusão..... | p.47 |
|----------------------|------|

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

| | |
|---|------|
| 3.1 Procedimentos metodológicos..... | p.49 |
| 3.2 A natureza da pesquisa..... | p.49 |
| 3.3 Caracterização da pesquisa: tipo, metodologia, perspectiva de análise e modo de investigação..... | p.49 |
| 3.4 População..... | p.50 |
| 3.5 Limites da pesquisa..... | p.51 |

4 RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO

| | |
|--|------|
| 4.1 Contextualização da realidade pesquisada..... | p.52 |
| 4.1.1 Os sujeitos da pesquisa..... | p.54 |
| 4.2 A estrutura da Organização..... | p.55 |
| 4.3 Dinâmica de funcionamento..... | p.57 |
| 4.3.1 Desempenho de papéis/funções..... | p.57 |
| 4.3.2 As relações entre empregado e empresa..... | p.59 |
| 4.3.3 As relações empresa e cliente..... | p.61 |
| 4.4 Ensaio de proposta de uma Estrutura Organizacional com a utilização de equipes de trabalho para a Precisa..... | p.63 |
| 4.4.1 Introdução..... | p.63 |
| 4.4.2 As equipes multifuncionais..... | p.64 |
| 4.4.3 O tempo de transição na Precisa..... | p.69 |
| 4.4.4 Vencendo os obstáculos da transição..... | p.70 |
| 4.4.5 Acompanhamento..... | p.73 |
| 4.5 Algumas inferências sobre a temática..... | p.74 |

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

| | |
|---|------|
| 5.1 Conclusões..... | p.77 |
| 5.2 Recomendações para trabalhos futuros..... | p.78 |

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICASp.80

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|------|
| Figura 1: Características da burocracia | p.19 |
| Figura 2: Departamentalização funcional | p.21 |
| Figura 3: Departamentalização por produto | p.22 |
| Figura 4: Departamentalização matricial | p.24 |
| Figura 5: Grupos x equipes de trabalho I | p.29 |
| Figura 6: Grupos x equipes de trabalho II | p.31 |
| Figura 7: Organização convencional x organização de alto desempenho | p.36 |
| Figura 8: Transição da liderança convencional para a liderança em equipe | p.43 |
| Figura 9: Estrutura Organizacional da Precisa | p.53 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|------|
| Tabela 1: Funções e papéis desempenhados | p.58 |
| Tabela 2: A empresa e o empregado | p.59 |
| Tabela 3: Empresa x cliente | p.62 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do assunto

O tema desenvolvido nesta dissertação aborda as características da estrutura organizacional, mudanças e aspectos do comportamento humano que estão intimamente relacionados com a estrutura das organizações. Uma análise do passado histórico nos possibilita entender as estruturas organizacionais presentes nas empresas — que foram concebidas para dar conta de um contexto inserido em um ambiente estável e de pouca complexidade —, bem como vislumbrar novas tendências, onde o principal componente é a incerteza ambiental, que se traduz em um ambiente dinâmico, escasso e complexo.

A presente dissertação busca alternativas para a problemática relacionada à discussão sobre o crescente declínio da estrutura organizacional departamentalizada, hierárquica, essência da burocracia. Percebe-se que esta é uma forte tendência, à medida que o advento da globalização, a mudança contínua do ambiente externo e a competitividade não aceitam mais organizações mecanicistas, rígidas e geradas pela burocracia. Faz-se necessário, ainda, o entendimento daquilo que é denominado “estrutura organizacional” a fim de que se possa, a partir dessa definição, buscar alternativas para um tema tão emergente nas organizações produtivas. Nesta dissertação, discute-se a reestruturação organizacional direcionada para o trabalho de equipes, buscando condicionantes teórico-empíricos que possibilitem consolidar reflexões que possam contribuir para a utilização de uma estrutura de equipe em organizações produtivas. Esta dissertação discute uma proposta para a adoção de equipes de trabalho numa organização de previdência privada pesquisada..

Nesse momento histórico pelo qual a sociedade está passando, onde o foco das discussões é as interações entre a sociedade, as organizações, o meio ambiente e as pessoas, a estrutura organizacional é um importante componente desse cenário como agente catalisador de mudanças capaz de assegurar a sobrevivência da organização em um ambiente altamente instável e competitivo. A evolução dos modos de administração mostra que as bases conceituais foram criadas a partir de um ambiente externo estável, onde a constância e a regularidade eram elementos presentes. Nos moldes de algumas organizações vigentes, e cuja base conceitual tem sido questionada, ainda nos deparamos com uma estrutura hierárquica onde a especialização

por função é considerada uma fonte inesgotável de produtividade, sendo as tarefas gerenciadas de forma racional, tarefas, essas, complexas demais para serem compreendidas por uma única pessoa, desencorajando o homem a usar sua inteligência e desestimulando sua sociabilidade para gerir sua própria área de atuação.

Para dar conta da competitividade do mercado, os turbulentos ambientes organizacionais da atualidade tornaram a estrutura das organizações área premente de reformulação. Constatase a ascensão do gerenciamento burocrático como um dos seus principais alicerces, as equipes interfuncionais, que devem ter autonomia para se desenvolverem sozinhas, aprenderem continuamente e terem acesso às informações da empresa, como formas de flexibilizar as estruturas, adaptando a organização às mudanças em curso decorrentes da globalização das finanças, da revolução tecnológica e da competitividade dos mercados.

1.2 Definição dos principais termos

Equipes de trabalho: pessoas que se juntam e que, com seus esforços individuais, desempenham atividades cujo desempenho é maior do que a soma das contribuições individuais de cada um;

Descentralização: “delegação de poder e autoridade dos níveis mais altos para os mais baixos da organização, freqüentemente conseguida através da criação de pequenas unidades organizacionais independentes” (Stoner, 1985:267)

Departamentalização: agrupar, em departamentos, atividades ou funções que sejam semelhantes ou sejam relacionadas;

Empowerment: delegar poder de decisão e autoridade aos funcionários a fim de que possam desempenhar suas tarefas e resolver sozinhos seus problemas.

1.3 Estrutura da dissertação

Este trabalho está estruturado em seis capítulos.

O primeiro capítulo é composto da introdução — com a exposição do assunto — a definição dos principais termos utilizados no desenvolvimento do trabalho, a descrição da estrutura da dissertação, a discussão do tema e do problema, os objetivos, a justificativa para a escolha do tema e as limitações da dissertação.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, e aborda, de forma sintética, um resgate histórico das principais escolas de administração, fazendo-se uma transição para os modelos atuais. Num segundo momento, define-se “estrutura organizacional” e as formas de agrupamento de funções e atividades na estrutura das empresas. Em seguida, faz-se um paralelo da estrutura convencional com a estrutura orgânica, e, por fim, concentra-se na exploração da estrutura de equipes: os tipos de equipes encontrados sob o enfoque de alguns autores, a diferença entre equipes e grupos, as bases para se constituir equipes eficazes e a transição da liderança da estrutura convencional para a liderança da estrutura com equipes de trabalho. São examinados os vários estágios para se adotar uma estrutura focada em equipe e, principalmente, o papel-chave da liderança e das mudanças no comportamento organizacional, já que esses serão os guias para a implementação da estrutura de equipes.

O terceiro capítulo define a metodologia, expõe os procedimentos metodológicos, a natureza e caracterização do estudo. Neste capítulo, apresenta-se, ainda, a população e os sujeitos da pesquisa.

O quarto capítulo caracteriza o resultado da pesquisa de campo em que a realidade pesquisada é contextualizada, são apresentados os dados coletados, discutidos à luz da fundamentação teórica, e a percepção do pesquisador sobre a empresa em estudo e a necessidade de se adotar equipes de trabalho. Discutem-se as vantagens da reestruturação organizacional direcionada para o trabalho de equipes, apontam-se algumas mudanças necessárias no desenho da estrutura e, prioritariamente, é enfocada a visão dos dirigentes para a concretização dos objetivos desse trabalho.

O quinto capítulo apresenta conclusões acerca deste trabalho, bem como algumas recomendações para trabalhos futuros.

Finaliza-se listando as referências bibliográficas que deram sustentação teórica ao mesmo.

1.4 Discussão do tema e do problema

Nas últimas décadas, o mundo tem presenciado mudanças profundas nas relações econômicas, políticas, culturais e éticas. “Todos nós pudemos testemunhar as rápidas mudanças ocorridas nas fronteiras e identidades dos países. Estamos numa era em que as mudanças, em ritmo acelerado, integram o cotidiano de quase todos os setores da vida das pessoas” (GALBRAITH & LAWER, 1995). A tecnologia da informação, a globalização de mercados, a formação de blocos econômicos e as crises internacionais têm dado novas condições às organi-

zações, reconfigurando o mundo do trabalho, causando profundos impactos no mundo dos negócios e na própria vida humana na sociedade.

Neste contexto, as organizações empresariais vivem a dualidade da necessidade de competir e realizar mudanças que tornem a empresa mais flexível e adaptativa, a fim de sobreviver numa situação de crises e turbulências no mercado. Ao mesmo tempo, a forma como as organizações alcançaram sucesso e, até então, se perenizaram, não dá mais conta da complexidade da realidade em que está inserida. Atualmente, as organizações adotam o modelo formal burocrático para alcançar a eficiência, a eficácia e obter produtividade. A forma como, convencionalmente, as empresas se organizam para obter os resultados desejados é burocrática e piramidal.

Na estrutura funcional, as pessoas são agrupadas em blocos de acordo com suas funções; os especialistas, exímios em áreas específicas, podem dedicar muito esforço intelectual em cada um dos aspectos específicos de sua atividade. É analisado por que a eficiência se perde em cada um dos processos de produção, e, então, são projetados equipamentos para aumentar o rendimento. Os vendedores aperfeiçoam suas habilidades de vendas, os elementos da área financeira controlam a liquidez e a rentabilidade da Empresa, valendo-se de equipamentos cada vez mais sofisticados. Em geral, a especialização conduz a formas mais eficazes de se executar cada tarefa da organização como um todo. Os procedimentos padronizados definem a forma de execução das tarefas, estabelecendo relações impessoais entre as pessoas. As atribuições são desempenhadas de acordo com definições dos cargos de forma racional e sem envolvimento emocional. A execução das tarefas é feita de forma individualista, de acordo com a definição da chefia.

O “chefe” é responsável pelas ações de todos os seus subordinados e tem o direito de dar ordens que eles devem acatar. Aos empregados cabe apenas cumprir as ordens recebidas. Eles não se preocupam em coordenar o trabalho entre si. A coordenação da Unidade é feita pela chefia. Para que haja a coordenação de várias unidades, é necessário subir mais um nível na escala hierárquica. Cada chefe recebe um monopólio de poder absoluto sobre uma tarefa ou função, tendo depois que prestar contas dela. Com isso se reduz, enormemente, a responsabilidade do chefe de assegurar que a organização execute os comandos como um todo, tendo em vista que ele se foca apenas em uma responsabilidade específica.

O cenário externo, no entanto, a partir da década de 1970, tem sido alvo de constantes mudanças, cada vez mais velozes e complexas. As demandas originárias da globalização, as constantes inovações tecnológicas e o nível de exigência cada vez maior dos clientes fizeram

com que as organizações iniciassem um processo de reestruturação e adaptação ao novo ambiente. Enfrentar os novos desafios passou a requerer organizações vividas e inteligentes. As tarefas repetitivas passaram a ser executadas pelas máquinas, na sua maioria, e o trabalho remanescente passou a exigir iniciativa e flexibilidade. O trabalho não-qualificado está sendo substituído por tarefas que envolvem conhecimento e treinamento técnicos. Esse tipo de trabalho requer imaginação, coleta de informações, integração de conhecimento com colegas e outras Unidades da Empresa, fazendo com que o chefe não seja mais o detentor absoluto do poder. As tarefas do líder estão mais próximas de estimular os talentos das pessoas em torno de um objetivo comum, de preparar o trabalhador para a inovação no trabalho em equipe e para a dedicação, que constitui a essência do trabalho moderno. Nesse novo cenário, a estrutura organizacional desempenha um papel fundamental, pois ela pode proporcionar à Empresa maior flexibilidade e agilidade para a tomada de decisões.

Essas considerações conduzem à construção da pergunta que orienta o desenvolvimento dessa dissertação:

Quais são as bases teórico-empíricas que podem orientar a reestruturação organizacional direcionada para a formação de equipes?

O foco desse trabalho privilegia tanto as características racionais da organização que são passíveis de mensuração, quanto os aspectos de relacionamento entre as pessoas, a partir da percepção de cada um como parte componente do processo.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo geral

Identificar e descrever as bases teórico-empíricas que podem orientar a reestruturação organizacional direcionada para a formação de equipes.

1.5.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos, construídos a partir do objetivo geral, são:

- ✓ Identificar e descrever, junto à literatura especializada, o “estado da arte” acerca das abordagens sobre organização burocrática, departamentalização, formação de equipes, equipes de aprendizagem, trabalho em equipe e mudança organizacional;
- ✓ Identificar e descrever, junto à literatura especializada, as principais categorias, conceitos e metodologias associadas à formação de equipes de trabalho discutidas por alguns estudiosos proeminentes da área;
- ✓ descrever uma organização do ramo de previdência privada, discutindo o contexto e a estrutura, correlacionando a base teórica com a pesquisa de campo, extraindo inferências sobre equipes, bem como as disfunções das dimensões burocráticas nela vigentes.

1.6 Justificativa para escolha do tema

A estrutura organizacional das organizações é um foco especial de estudo por estar inserida num ambiente de alta instabilidade e incerteza que afeta diretamente o desempenho das empresas. O setor empresarial é caracterizado por uma concorrência gigantesca em luta por conquista de novos clientes, por mudanças constantes em velocidade cada vez maiores. Dentro desse contexto, é um desafio dirigir o foco da pesquisa para a reestruturação organizacional direcionada para a formação de equipes, enfocando a flexibilização e as mudanças organizacionais decorrentes desse tipo de reestruturação.

A reestruturação organizacional direcionada para o trabalho em equipes é um tema ainda pouco explorado. A literatura existente analisa, basicamente, a formação e o desenvolvimento de equipes de alto desempenho, abordando, de forma bastante superficial, a estrutura organizacional como um todo. Dentro do contexto do tema dessa dissertação, as equipes de trabalho convivem com departamentos funcionais na mesma estrutura organizacional, o que torna a pesquisa altamente desafiadora.

Buscar respostas para essas transformações dentro desse novo cenário empresarial, além de ser um desafio, é um dever acadêmico. Daí a justificativa para o esforço que esse trabalho exigiu.

1.7 Limitações da dissertação

Os limites que permeiam esse trabalho estão associados ao fato de se abordar um fenômeno que está inserido em um contexto de permanente mudança e instabilidade que pode afetar um estudo desta natureza. Dessa forma, seu objetivo não é desenvolver um protótipo ideal de reestruturação por equipes, mas abordar reflexões e formas de mudança ou adaptação de comportamentos organizacionais que podem levar a atitudes próximas a esse fenômeno, “através do estímulo à criatividade e iniciativa individuais” (PARKER, 1995).

A abrangência dessa dissertação limita-se ao estudo e implementação de ações de dirigentes tendendo a delinear estruturas organizacionais direcionadas para o trabalho em equipes. A pesquisa empírica se direciona a uma empresa do ramo de previdência privada localizada em Belo Horizonte. Considerando-se o aprofundamento do estudo e sua semelhança com a realidade, o prazo definido para a conclusão do trabalho não permite que se incluam outras organizações no universo de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, abordam-se as principais teorias que estudam as características das organizações direcionadas para os seus aspectos estruturais. Essas teorias representam importantes referenciais para as transformações emergentes, na medida em que se busca entender a realidade na qual elas foram elaboradas. Ao serem apresentados os movimentos que influenciaram a formulação das principais teorias de análise da estrutura das organizações, pode-se compreender a necessidade de reformulação das práticas administrativas vigentes, em busca de novas formas de estruturação e de gerenciamento.

Serão expostas, de forma integrada, as teorias que caracterizaram as principais transformações da sociedade no período da Revolução Industrial e que despontaram no início do século XX: a Administração Científica e a Burocracia. Procura-se dar ênfase, em cada uma das teorias analisadas, à estrutura organizacional vinculada a elas, bem como ao comportamento humano nas organizações.

2.1 Teorias de análise da estrutura da organização burocrática

O rápido crescimento industrial ocorrido na Europa e nos Estados Unidos no século XIX e as condições de trabalho e de vida ruins para a maioria dos trabalhadores fizeram com que alguns cientistas se preocupassem em pesquisar melhores métodos de trabalho com o fim de obter aumento da produção e dos lucros. Foi dentro desse contexto de baixa produtividade e pouca eficiência dos trabalhadores que Frederic Taylor, no início do século XX, delineou os princípios da teoria da Administração Científica, teoria que “buscava determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os trabalhadores” (STONER, 1985:24).

Os princípios tayloristas davam ênfase à racionalização e à padronização de tarefas, através da pesquisa, experimentação e aplicação de métodos científicos, pois segundo os pressupostos de Taylor, “o problema da produtividade era um produto da ignorância, tanto dos trabalhadores quanto da administração” (KOONTZ, O’DONNELL e WEIHRICH, 1986:44). A teoria de Taylor tentou otimizar a produtividade, determinando aos indivíduos tarefas mínimas, padronizadas e executadas de maneira uniforme. Os chefes eram chefes; abaixo deles os supervisores e, no último nível hierárquico, os operários, pessoas sem instrução que eram de-

signadas para uma “tarefa única e simples como apertar um parafuso – 9/16 polegadas dando duas voltas e $\frac{3}{4}$ no sentido horário -, apertar uma mangueira ou carimbar um documento”. (ROBBINS e FINLEY, 1997:5).

A teoria taylorista foi, durante um bom tempo, a maravilha do mundo. Grandes fábricas eram construídas e administradas sob a luz da Administração Científica. As organizações eram divididas em uma infinidade de pequenas tarefas; uma burocracia que era também uma forma de administração científica. A hierarquia era muito grande, desde o funcionário da base da pirâmide organizacional ao dirigente da Empresa.

Com a burocracia e o avanço tecnológico, as empresas puderam produzir mais e as pessoas foram trazidas para o “fazer”. Com o desenvolvimento de computadores de grande porte, no início dos anos 50, grandes empresas foram capazes de executar tarefas de contabilidade, finanças, folha de pagamento, tarefas que até então eram impensáveis.

Max Weber via o tipo burocrático como a eficiência por excelência, identificando sua utilidade em todas as espécies de tarefas administrativas: “esse tipo é superior a qualquer outro em precisão, estabilidade, rigor, disciplina e confiança”. (WEBER *apud* CAMPOS, 1976:24) A burocracia preencheu muitas lacunas da era industrial. Aumentou a eficácia da hierarquia e proporcionou uma forma racional de gerenciamento, reduzindo os abusos do poder (PINCHOT, 1995:35). Extinguiu a variabilidade de resultados numa organização em que os administradores possuíam diferentes habilidades, experiências e objetivos.

Weber, ao conceber o modelo burocrático como tipo ideal, delineou os cargos como impessoais, presumindo que a mudança de empregados não interferiria na estrutura da organização. Além disso, possibilitou o estabelecimento de regras e controles adequados que padronizavam o comportamento, evitando-se o viés burocrático no tratamento das pessoas, sejam elas empregadas ou consumidoras (BATEMAN&SNELL, 1998:55).

As grandes empresas se tornaram grandes potências e a estrutura passou a sofrer, sutilmente, significativas mudanças: os grupos do chão de fábrica, sem instrução, passaram a ser grupos funcionais instruídos: pessoas com habilidades em engenharia, finanças etc. Nos anos 60, já se podia encontrar grupos de profissionais unidos por habilidades funcionais, como equipes de profissionais de contabilidade ou de projetos.

Com a estrutura burocrática e o crescimento rápido das organizações, as empresas acabaram perdendo o contato com o cliente. Os trabalhadores não eram chamados a opinar ou contribuir com idéias para o aumento da produtividade. Uma distância muito grande separava a direção dos trabalhadores. A gerência era o cérebro da organização e os empregados eram o

músculo. As características da Burocracia, integrantes da descrição de Weber (1944), podem ser assim explicitadas:

| CARACTERÍSTICAS | COMENTÁRIOS |
|---|--|
| 1. Estrutura hierárquica | <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura piramidal • O chefe absoluto no topo decompõe a tarefa global da organização e delega subtarefas a subchefes • Os subchefes dividem a responsabilidade com níveis mais baixos • Forma-se uma cadeia contínua de autoridade que desce a todos os empregados |
| 2. Especialização por função | <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional criada dividindo-se as tarefas por especialidade • Cada especialidade responde por um conjunto específico de tarefas • O chefe controla a contribuição de todos para que o conjunto das partes forme um todo coerente • A especialização leva a formas mais eficazes de se realizar cada aspecto do todo |
| 3. Regras e políticas uniformes | <ul style="list-style-type: none"> • Regras e políticas uniformes definindo os direitos e deveres dos empregados e chefias • As chefias respondem por seus subordinados e podem lhes dar ordem, que devem ser respeitadas acatadas • Ao empregado cabe apenas cumprir o que lhe foi determinado pela chefia • As normas escritas garantem aos empregados salários fixos como remuneração e, em alguns casos, um adicional por tempo de serviço |
| 4. Procedimentos padronizados para cada serviço | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos uniformes definem como as tarefas devem ser realizadas • Taylor, nos seus estudos no início do século XX, registrou como se encontrar a melhor maneira de se executar uma determinada tarefa através do estudo de tempos e movimentos |
| 5. Carreira profissional baseada em promoções por competência técnica | <ul style="list-style-type: none"> • O sucesso profissional é alcançado através do alcance a níveis hierárquicos mais altos • A promoção é obtida através da competência técnica do funcionário na sua especialização e de bom cumprimento das ordens • O emprego seguro e os salários foram elementos importantes para a burocracia, trazendo motivação e fidelidade dos empregados à organização |
| 6. Relações impessoais | <ul style="list-style-type: none"> • O papel dos empregados é definido pela estrutura organizacional e pela descrição de cargo • O exercício do cargo é desempenhado de forma racional e não envolvida • As emoções devem ser contidas |
| 7. Toda a coordenação provém de níveis acima | <ul style="list-style-type: none"> • Os empregados não se preocupam em coordenar o seu trabalho com os demais funcionários do setor • O chefe divide as tarefas entre as pessoas e a gestão desse conjunto é de responsabilidade dele. O chefe do chefe faz a coordenação entre as várias unidades. • Os funcionários não possuem a oportunidade de pensar abrangentemente e nem tampouco de visualizar os processos como um todo |

Figura 1: Características da Burocracia

Fonte : Pinchot, 1995, p.25-31

Após o advento da 2ª Guerra Mundial que deixou o mundo em ruínas, alguns países passaram a experimentar novos modelos de estrutura organizacional. Entre esses países destaca-

se o Japão, que não possuía recursos naturais, não possuía dinheiro nem computadores, mas que possuía pessoas motivadas, com uma cultura e uma visão de conjunto aptas a traçar uma estratégia e colocá-la em prática. Essa nova engrenagem japonesa colocaria a pirâmide organizacional tradicional — estrutura verticalizada, controle rígido de informações, mão-de-obra reducionista — literalmente sem oxigênio. Ao invés de se exigir o mínimo dos trabalhadores, passou a ser exigido o máximo. Cada trabalhador, na sua função, em todos os níveis, passou a ser parte integrante da empresa. Todos passaram a participar; nenhuma idéia era menosprezada. Essa nova abordagem direciona o foco da organização para uma unidade básica de operações: o grupo de trabalho em equipe, que tem como objetivo a melhoria contínua de processos.

Dessa forma, podemos constatar que o desafio dos novos tempos pede organizações vividas e inteligentes. As empresas já não precisam tanto de trabalhadores não-qualificados, pois a maioria das tarefas realizadas em fábricas exige treinamento e conhecimento específicos. A busca pelo conhecimento envolve o exercício da imaginação, a coleta de dados, a integração de informações novas e antigas e a experimentação de situações novas. O controle rígido da chefia torna-se desnecessário e inoportuno, na medida em que o conhecimento direciona as pessoas para a autogestão, enfatiza o desejo de compartilhar os experimentos com equipes de trabalho que, com a colaboração de todos, conseguem vislumbrar novas perspectivas e atingir os objetivos desejados.

2.2 As propostas de mudança da Estrutura Organizacional

2.2.1 Estrutura Organizacional

Nesse item, aborda-se o conceito de estrutura organizacional sob o enfoque de diferentes autores.

Stoner (1985:230) entende por estrutura organizacional a forma como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Segundo ele, o processo de organização abrange a divisão da carga de trabalho em tarefas agrupadas de forma lógica e eficiente, que são coordenadas por indivíduos, grupos e departamentos.

Vasconcelos & Hemsley (1989:3) definem a estrutura organizacional como o resultado de um processo de distribuição de autoridade dentro da organização, de definição de funções nos

diversos níveis hierárquicos e de delineamento de um sistema e comunicação que possibilite o bom desenvolvimento das atividades e o alcance dos objetivos organizacionais.

Robbins (2000:171) entende a estrutura como um instrumento que estabelece como as tarefas dos cargos devem ser formalmente divididas, agrupadas e coordenadas.

Pode-se ver que, em todas as definições, três aspectos são preponderantes: a divisão das atividades globais da organização, o agrupamento dessas atividades de acordo com critérios pré-definidos e a coordenação dessas atividades segundo a distribuição de autoridade e a liberdade para tomada de decisões. Dessa forma, pode-se definir a estrutura organizacional como um instrumento à disposição da organização com o fim de atingir seus objetivos. Esse instrumento se traduz na divisão de suas atividades, no agrupamento delas de acordo com critérios específicos direcionados para o alcance de suas metas, inseridos num contexto de uma coordenação flexível e eficiente.

2.2.2 Os aspectos da departamentalização

A forma como as atividades de uma organização são agrupadas, dentro da estrutura organizacional, pode representar maior agilidade nos processos e rapidez nas decisões.

Stoner (1985) considera três tipos de departamentalização: a departamentalização por função, a por produto/mercado e a departamentalização matricial.

A estrutura cujas atividades são agrupadas por função é comum em organizações pequenas. Nelas, as pessoas são organizadas segundo suas habilidades: recursos humanos, finanças, marketing, e assim por diante. É um tipo de departamentalização altamente difundido.

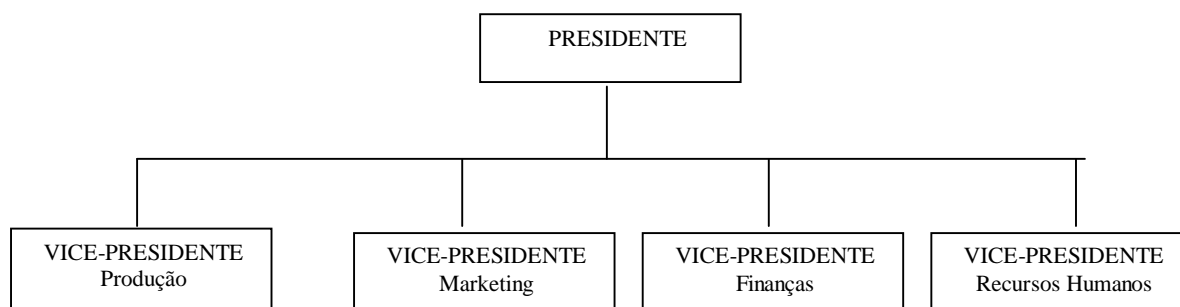


Figura 2: Departamentalização funcional

Fonte: Stoner, 1985, p.233

Bateman/Snell (1998) cita algumas vantagens na abordagem funcional:

- Pode-se obter economia de escala, à medida que equipamentos mais modernos podem ser adquiridos e descontos por grandes volumes de compra podem ser obtidos;
- as pessoas têm maior oportunidade de treinamento especializado e de aprofundamento em habilidades específicas;
- as linhas de comunicação e as tomadas de decisão são claramente compreendidas.

Vasconcelos & Hemsley (1989:9) vêem como principal vantagem da departamentalização funcional a possibilidade de permitir uma especialização nas várias áreas técnicas, além da melhor utilização de recursos humanos e materiais

No entanto, à medida que as organizações crescem, as desvantagens da estrutura funcional começam a aparecer. Stoner (1985) enfatiza que as decisões tendem a ser mais difíceis e as ações mais demoradas. Bateman/Snell (1998) ressalta como uma das desvantagens da estrutura funcional a atenção concentrada das pessoas nas tarefas funcionais e uma possível perda de foco na qualidade geral do produto e na satisfação do cliente. O autor enfoca também a alta especialização dos administradores numa estrutura funcional, acarretando o desconhecimento das outras áreas do negócio. É uma estrutura que forma especialistas e não generalistas. “(...) é indicada para circunstâncias estáveis e de pouca mudança, que requeiram desempenho continuado de tarefas rotineiras” (OLIVEIRA, 2000:118).

A estrutura por produto ou mercado enfocada por Stoner (1985) é aquela estrutura fragmentada em divisões semi-autônomas, onde cada uma delas projeta, produz e comercializa seus próprios produtos ou serviços.

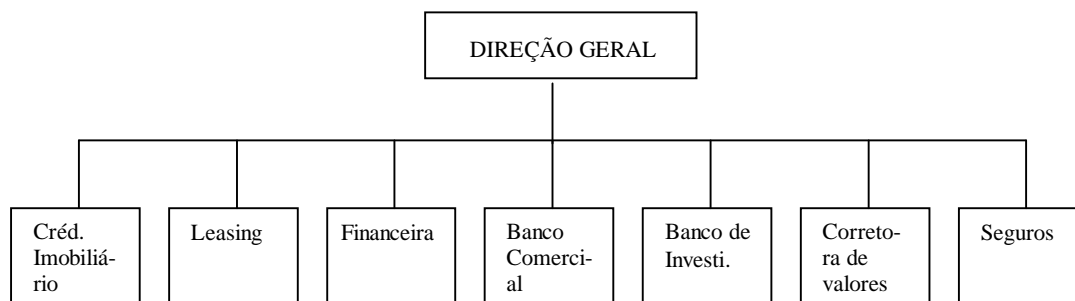


Figura 3: Departamentalização por Produto

Fonte: Vasconcelos & Hemsley, 1989, p.13

Dentro da departamentalização por produto ou mercado incluem-se: a departamentalização por produto, por cliente ou por localização geográfica.

A departamentalização por produto é enfocada por Bateman/Snell (1998:241) como “uma estrutura onde as funções que contribuem para um dado produto ou serviço são organizadas sob um administrador”. A abordagem por produto ou serviço apresenta várias vantagens, segundo Oliveira (2000):

- Cada grupo de produto funciona como uma Unidade de resultados, facilitando a coordenação dos resultados esperados. Esse enfoque facilita a utilização máxima da capacitação de recursos humanos, por meio de seu conhecimento especializado (OLIVEIRA, 2000:21);
- Define a responsabilidade do departamento por um determinado produto, sendo a Unidade responsável por todos os aspectos do produto, como desenvolvimento, comercialização e acompanhamento;
- É uma estrutura versátil e mais flexível;
- Na medida em que o enfoque da organização é sobre produtos e não sobre a estrutura organizacional interna, as Unidades de produtos podem sofrer alterações para adaptar-se a mudanças do ambiente, sem interferir na estrutura organizacional da Empresa;
- Criar condições para a inovação e criatividade, já que são necessárias contribuições de grupos heterogêneos para o produto.

Vasconcelos & Hemsley (1989:12) vêem cada unidade da estrutura departamentalizada por produto ou serviço como quase uma pequena empresa auto-suficiente, “onde tudo gira em torno de um produto ou linha de produtos ou serviços.”

No entanto, Bateman/Snell (1998) aborda algumas desvantagens da departamentalização por produto ou serviço:

- A coordenação pode tornar-se mais difícil e, embora os administradores aprendam a tornar-se generalistas, podem não adquirir a profundidade da estrutura funcional;
- Funções não centralizadas na administração, mas, sim, inseridas nos vários grupos de produto, acarretando aumento dos custos;
- A tomada de decisão é descentralizada e os administradores podem perder o controle sobre as decisões tomadas em cada Unidade de produto.

A departamentalização por clientes ou consumidores é adotada por empresas que objetivam agrupar suas atividades de acordo com necessidades específicas de cada tipo de cliente.

A departamentalização por localização geográfica abrange empresas geograficamente dispersas. As atividades desenvolvidas em um determinado território são agrupadas e colocadas

sob a ordem de um único administrador. Bateman/Snell (1990) aborda como principal vantagem desses dois tipos de departamentalização a habilidade de identificar as necessidades dos clientes e oferecer serviços mais rápidos e eficientes. No entanto, o autor considera, como desvantagem, o alto custo decorrente da duplicidade de atividades por meio de muitos grupos de clientes e áreas geográficas. Por fim, encontra-se a departamentalização matricial que, segundo Vasconcelos & Hemsley (1989:24) “é a utilização simultânea de dois ou mais tipos de departamentalização sobre o mesmo grupo de pessoas.” A combinação mais comumente encontrada, nesse caso, é entre os tipos funcional e por produto ou projeto. As pessoas se deslocam de suas unidades para desenvolverem um determinado tipo de projeto, mas permanecem vinculadas ao seu departamento funcional. É uma estrutura onde “os empregados têm dois chefes – isto é, estão sob autoridade dual” (STONER, 1985:235). A estrutura matricial, segundo Oliveira (2000:128), possui vantagens que são:

- Maior desenvolvimento pessoal;
- Possibilidade de maior aprimoramento técnico da equipe de trabalho;
- Maior especialização nas atividades desenvolvidas;
- Maior cumprimento de prazos e do orçamento;
- Melhor atendimento aos clientes do projeto.

A maior desvantagem desse tipo de departamentalização é a dupla subordinação, que pode acarretar um clima de ambigüidade de papéis e relações.

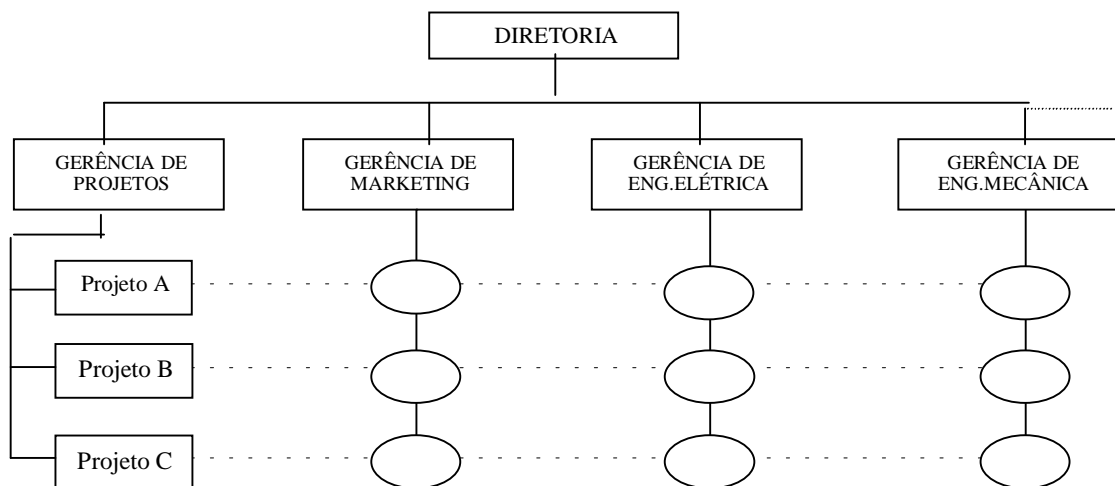


Figura 4: Departamentalização Matricial

Fonte : Baseado em Vasconcelos & Hemsley, 1989, p.26

No entanto, a dupla subordinação é apontada por Oliveira (2000), Stoner (1985) e por Bateman/Snell (1998) como a maior desvantagem desse tipo de estrutura, causando conflito de interesses entre os dois tipos de chefia.

Pode-se concluir, dentro das teorias de departamentalização acima abordadas, que a departamentalização por produtos é aquela que se mais adapta ao atual mundo dos negócios. É uma estrutura em que as Unidades de Produtos — ou de Negócios, são formadas por equipes multifuncionais, e profissionais de diversas especialidades compartilham conhecimento. Os profissionais das Unidades de Produtos — ou de Negócios, são responsáveis por todo o projeto, desenvolvendo, comercializando e acompanhando o produto, e são equipes com poder de decisão, tornando a estrutura ágil e flexível.

A estrutura organizacional direcionada para o trabalho em equipe está sendo enfocada pelas organizações, e, devido a sua importância atual, escolheu-se como tema dessa dissertação.

2.2.3 Eficiência x flexibilidade: estrutura mecanicista x estrutura orgânica

Robbins (2000) considera dois modelos de organização, considerando a estrutura organizacional: a organização mecanicista e a organização orgânica.

Bateman/Snell (1998) também concebeu esses dois tipos de estrutura: a mecanicista e a orgânica. Esse autor limita-se a comparar a estrutura mecanicista à burocracia de Max Weber (1944).

Stoner (1985) aborda esses dois tipos de estrutura sob o enfoque de Tom Burns e G. M. Stalker (1961).

A organização mecanicista, concebida por Robbins (2000:178), possui alta especialização, gerando cargos simples, rotineiros e padronizados. A estreita margem de controle, principalmente nos níveis hierárquicos elevados, cria uma distância muito grande entre a administração e os funcionários, tornando as relações impessoais. Esse tipo de organização, segundo o autor, é um modelo de eficiência, reforçado por regras, regulamentos e normas rígidas. Na estrutura mecanicista são desconsiderados os julgamentos humanos, os traços de personalidade porque esses fatores são tidos como prejudiciais à eficiência e consistência.

Burns e Stalker *apud* Stoner (1985) vêem o sistema mecanicista caracterizado por uma organização burocrática; esses autores destacam esse tipo de estrutura como mais apropriada

para um ambiente estável, onde cada membro da organização continuará a fazer, provavelmente, a mesma tarefa.

Embora esse modelo de estrutura esteja, a cada dia, mais distante da atual realidade ainda é grande o número de empresas com características mecanicistas.

A organização orgânica, de acordo com os autores citados, tem suas características opostas à da organização mecanicista. Essa organização, segundo Robbins (2000), é flexível, adaptável e com pouca formalização. É uma estrutura achatada, utiliza equipes interfuncionais intercaladas com uma estrutura funcional; os funcionários, em geral, participam das decisões e a flexibilidade desse tipo de estrutura permite a adaptação a mudanças, de forma rápida. A organização orgânica estimula o trabalho em equipe. Os membros dessa estrutura são pessoas que necessitam de pouca supervisão direta e de poucas regras formais – o alto desempenho dessas pessoas e o apoio dos membros da equipe tornam desnecessários controles e procedimentos rígidos.

Bateman/Snell (1998) vê a organização orgânica com as seguintes características:

- a comunicação ocorre através do aconselhamento e da informação;
- as tomadas de decisões são mais descentralizadas e informais;
- o compromisso com as metas organizacionais se sobrepõe à obediência e à autoridade;
- os funcionários se relacionam de maneira informal e pessoal, e uns auxiliam os outros.

Stoner (1985) vê a estrutura orgânica como mais adequada a um ambiente turbulento. Ele defende a combinação das duas estruturas para ambientes em mudança. Segundo o autor, na estrutura orgânica os trabalhos devem ser constantemente redefinidos para se ajustarem às necessidades da organização, devido às mudanças constantes. Nesse tipo de estrutura, as soluções de problemas criativas e a tomada de decisões rápida, necessárias para acompanhar as turbulências do ambiente, são melhor realizadas em grupos onde os membros podem se comunicar abertamente.

Vê-se que a estrutura mecanicista é a essência da eficiência, nos moldes da Administração Científica. Com alto grau de previsibilidade, alta formalização e alta padronização, a estrita unidade de comando assegura a existência de uma hierárquica formal de autoridade e que privilegia os relacionamentos impessoais.

A estrutura orgânica viu-se que é o oposto da estrutura mecanicista. Conforme afirma Robbins (2000:179), “ela é tão solta, adaptável e flexível quanto a estrutura mecanicista é rígida e estável”. A alta flexibilidade permite que ela se adapte rapidamente às necessidades.

Nesse tipo de estrutura, embora exista divisão de trabalho, as funções não são padronizadas. Os funcionários são altamente qualificados e treinados. As pessoas tendem para o trabalho em equipe e existe uma colaboração mútua, o que torna o controle rígido totalmente desnecessário.

A incerteza ambiental tem sido vista como o principal elemento “determinante” da estrutura organizacional. Condições ambientais diferentes requerem diferentes tipos de ajustes na estrutura organizacional para que um alto nível de *performance* seja alcançada (CHILD, 1972). A variabilidade ambiental é o principal fator contribuinte para a incerteza daqueles que tomam decisões nas organizações. O grau de mudança dos componentes ambientais enfocados por Child é resultante de três variáveis:

- A frequência das mudanças nas atividades ambientais relevantes;
- o grau de diferença envolvido em cada mudança;
- o grau de irregularidade no padrão geral da mudança - de certa forma a “variabilidade” da mudança.

Portanto, quanto maior a incerteza e a variabilidade ambiental, tanto mais a estrutura deve ser adaptativa e, portanto, maior a necessidade de flexibilidade. Consequentemente, para organizações que enfrentam ambientes muito dinâmicos, a estrutura orgânica resultará em maior eficácia organizacional. Inversamente, em ambientes relativamente estáticos, simples e com recursos em abundância, a estrutura mecanicista será mais apropriada (ROBBINS, 2000:182).

Têm-se constatado uma tendência cada vez maior de reestruturar as organizações, objetivando torná-las orgânicas. Essa tendência é impulsionada pela complexidade e pelos desafios do novo mundo que “requer organizações vívidas e inteligentes” (PINCHOT, 1995:32). A globalização, o aumento da competitividade, o aumento do nível de exigência dos clientes são fatores ambientais com os quais a Empresa tem que lidar.

É dentro desse cenário de incertezas que surge a estrutura de equipes. Uma estrutura caracterizada por romper as barreiras departamentais, por descentralizar as decisões para os níveis mais baixos das equipes de trabalho e por respeitar mais os inovadores e os realizadores do que a hierarquia.

No item seguinte, aborda-se, de forma bastante objetiva, a utilização de equipes de trabalho na estrutura das organizações, objetivando torná-las de alto desempenho.

2.3 A estrutura organizacional de alto desempenho por meio da utilização de equipes de trabalho

2.3.1 Introdução

Existe uma predominância entre os teóricos da administração de que o trabalho em equipe apresenta inúmeras vantagens em relação ao trabalho individual. Pinchot (1995:37) afirma que os funcionários, trabalhando sozinhos, não conseguem gerar grande valor. Os membros da equipe se responsabilizam pelo todo e se ajudam sempre que surge um problema. Esse autor afirma que a interconexão dos problemas no mundo globalizado necessita, cada vez mais, da integração do ponto de vista dos especialistas e cada vez menos da realização das tarefas isoladas. Parker (1995:3) cita o estilo de visão generalista como necessário ao novo mundo globalizado e, nesse contexto, estão as equipes interfuncionais, prontas para agir com rapidez e flexibilidade de modo a se adaptarem às necessidades do mutável cenário dos negócios. Boyett & Boyett (1999:153) afirmam que as equipes são o alicerce das organizações de alto desempenho e que é impossível atingi-lo sem elas, por mais que se tente. Katzenbach (1999:60) define as equipes como unidades flexíveis que constituem um importante elemento no alinhamento da estrutura organizacional. Robbins e Finley (1997:8-9) resumem da seguinte forma as vantagens das equipes:

- Aumentam a produtividade;
- Melhoram a comunicação;
- Realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer;
- Fazem melhor uso dos recursos;
- São mais criativas na resolução de problemas;
- Tomam decisões de alta qualidade;
- Resultam em melhores produtos e serviços;
- Apresentam processos melhorados;
- Diferenciam enquanto integram;

2.3.2 O conceito de equipe

Pode-se encontrar vários conceitos de equipe na literatura especializada. Robbins (2000:260) entende por equipe um “grupo cujos esforços individuais resultam em um desempenho que é maior que a soma das contribuições de cada um dos indivíduos”.

Mussnug & Hughey (1998) define equipe como “um grupo de funcionários que trabalha para atingir uma meta específica, interagindo para compartilhar informações sobre os melhores procedimentos ou práticas e tomando decisões que estimulem todos os seus membros a utilizar plenamente seu potencial”. Vê-se que as definições acima citadas enfatizam o desempenho compartilhado e a necessidade de se ter um objetivo único para maximizar o desempenho individual.

Robbins & Finley (1997:7) define equipe como “pessoas fazendo algo juntas”. Um grupo de pessoas fazer algo juntas é uma das premissas para se formar uma equipe, mas apenas isso não caracteriza uma equipe de trabalho. Para se obter uma equipe bem-sucedida, é necessário que as pessoas gerem sinergia positiva, mediante o esforço coordenado dos seus membros, que haja responsabilidade individual e mútua e que exista habilidades complementares entre seus participantes.

2.3.3 Grupos x Equipes

Grupos e equipes não têm o mesmo significado. Stephen P. Robbins (2000:260) faz uma nítida distinção entre grupo e equipe, quando afirma que o grupo é o conjunto de dois ou mais indivíduos que se reúnem para alcançar determinados objetivos, mas que seus participantes não têm a necessidade de se envolverem em trabalho coletivo que exija um esforço conjunto. O desempenho do grupo é meramente a soma dos esforços individuais de cada um de seus membros, segundo o autor citado. Não existe um compromisso compartilhado que resulte em um desempenho global maior do que a soma das contribuições individuais. Já a equipe gera sinergia positiva mediante um esforço coordenado, afirma Robbins (2000:260). Esse autor afirma que os esforços individuais de seus membros geram um desempenho maior do que a soma dessas contribuições individuais. A partir do entendimento apresentado pelo autor acima citado, faz-se uma comparação entre grupo e equipe a qual pode ser visualizada no quadro abaixo:

| GRUPOS | EQUIPES |
|---|--|
| Para o atingimento de metas, compartilham informações | Para o atingimento de metas, o desempenho é coletivo |
| A sinergia gerada é neutra e, às vezes, negativa | A sinergia gerada é positiva |
| A responsabilidade é individual | A responsabilidade é individual e mútua |
| As habilidades são casuais e variadas | As habilidades são complementares |

Figura 5: Grupos x equipes de trabalho I

Fonte : Elaborado com base em Robbins, 2000, p.260.

Robbins (2000) vê os grupos não como quadrilhas desorganizadas, mas possuidoras de uma estrutura que molda o comportamento dos seus membros. Segundo esse autor, existem conceitos básicos para um grupo, entre os quais pode-se citar:

- Papéis - são padrões de comportamento esperados e atribuídos a uma ocupação de uma determinada posição em um ambiente social. Os indivíduos podem desempenhar inúmeros papéis dependendo das demandas que a situação exige.
- Normas - os elementos de um grupo possuem padrões de comportamento acordados pelo grupo e compartilhado por seus membros e que são controlados e acompanhados por todos. Quando as normas são violadas, pode ocorrer pressão e até punição para os infratores.
- Coesão - se traduz no grau de atração mútua entre os membros do grupo e da motivação para continuarem juntos. A experiência tem mostrado que, quanto mais coeso, maior a produtividade do grupo. Para se estimular a coesão do grupo, pode-se adotar algumas atitudes:
 - reduzir o tamanho do grupo;
 - aumentar o tempo que os membros passam juntos;
 - incentivar a concordância dos objetivos do grupo;
 - aumentar o *status* do grupo e dificultar a filiação ao grupo;
 - estimular a competição com outros grupos;
 - conceder recompensa ao grupo mais que a seus membros;
 - isolar fisicamente o grupo.

Com relação às equipes, o autor citado afirma que, como elas possuem diferentes necessidades, as pessoas devem ser selecionadas conforme suas personalidades e preferências. Equipes bem-sucedidas possuem pessoas para desempenharem todos os papéis-chave, de acordo com suas habilidades, e em muitas equipes indivíduos desempenham múltiplos papéis.

Em uma equipe de alto desempenho, seus integrantes devem aprender a lidar com a diversidade. Isso significa que a visão bairrista do mundo deve migrar para uma visão mais ampla; a prioridade aos valores e às metas individuais deve dar lugar ao reconhecimento e ao

sucesso da equipe. Se a equipe brilhar, o mérito é de todos seus membros; se a equipe fracassar, a culpa é também de todos.

Robbins & Finley (1997) também fazem alusão à diferença entre equipes e grupos, ressaltando que, muitas vezes, na ânsia de implementar equipes de trabalho às organizações, o título de equipe é dado a grupos de pessoas incompatíveis, e bastante confusos. Essas falsas equipes podem diferenciar-se das equipes verdadeiras, segundo o autor, conforme a figura a seguir:

| GRUPOS | EQUIPES |
|---|---|
| Os membros pensam que foram agrupados somente por motivos administrativos; trabalham independentemente e, às vezes, com objetivos conflitantes | Os membros reconhecem sua interdependência e entendem que as metas, tanto pessoais quanto da equipe são melhor atingidas com apoio mútuo |
| Os membros tendem a focar-se a si próprios por não estarem suficientemente envolvidos no planejamento dos objetivos da unidade | Os membros têm um senso de propriedade em relação a suas tarefas e unidade por estarem comprometidos com as metas que ajudaram a estabelecer |
| Os membros recebem instruções ao invés de serem consultados sobre qual seria a melhor abordagem. Sugestões não são encorajadas | Os membros contribuem para o sucesso da organização aplicando suas habilidades e conhecimentos únicos aos objetivos da equipe |
| Os membros desconfiam dos colegas por não entenderem o papel dos demais integrantes do grupo. A expressão de opiniões ou discordância é prejudicial ao espírito de equipe | Os membros trabalham em um clima de confiança e a expressão de opiniões, idéias e discordância é encorajada abertamente. Perguntas são bem-vindas |
| Os membros são tão cautelosos com o que dizem que o entendimento verdadeiro é quase impossível. Podem ocorrer joguinhos e armadilhas para pegar os desavisados | Os membros se comunicam honesta e abertamente. Esforçam-se para entender o ponto de vista do outro |
| Os membros podem receber bom treinamento, mas são tolhidos a exercê-lo pela chefia ou pelos colegas | Os membros são encorajados a aplicar o que aprenderam e a desenvolver habilidades. Recebem o apoio da equipe |
| Os membros se vêem em situação de conflito que não sabem resolver. O líder da equipe pode adiar a intervenção até que sejam infligidos sérios danos | Os membros encaram o conflito como uma oportunidade para novas idéias e criatividade. Trabalham para resolver conflitos rápida e construtivamente |
| Os membros podem ou não participar de decisões que envolvam a equipe. A conformidade, muitas vezes, parece ser mais importante do que resultados positivos | Os membros participam das decisões, mas entendem que a palavra final é do líder da equipe sempre que esta não puder decidir ou em caso de emergência. Resultados positivos são a meta |

Figura 6: Grupos x equipes de trabalho II

Fonte : Elaborado com base em Robbins & Finley, 1997, p.122

Os autores dão ênfase à colaboração mútua entre os membros da equipe. Segundo eles, uma vitória incentiva a união da equipe, que se reforça mutuamente e visa aos lucros para todos. A experiência e a especialização de cada um, compartilhadas uns com os outros, servem para apoiar os resultados da equipe, com seus membros avançando em suas metas individuais.

Por fim, Parker (1995:34-35) aborda também a diferença entre equipes e grupos. Para esse autor, atualmente é muito comum denominar-se grupos a equipes porque hoje é importante fazer parte de uma “equipe”. Ela afirma, no entanto, que existem grupos eficazes. O autor enfatiza que os grupos, porém, não possuem uma meta maior pela qual todos tenham responsabilidade mútua. “Cada líder de grupo tem um conjunto de objetivos pelo qual ele é responsável.(...) Não existe um produto ou serviço conjunto pelo qual todo o grupo seja responsável” (PARKER, 1995:35). Por isso, Parker afirma que, nesse caso, existe um grupo e não uma equipe. Mas que essa pode ser, também, uma estrutura eficaz.

Esse autor acrescenta, ainda, que a equipe é formada por um grupo de pessoas com alto grau de interdependência, voltada para a consecução de um objetivo comum. Ele enfatiza a diferença existente entre equipes e grupos que “é a necessidade de interdependência” (PARKER, 1995:35).

2.3.4 Tipos de equipe

Na literatura especializada, encontram-se as mais variadas referências a tipos de equipes, dependendo do objetivo que se deseja alcançar, do tipo de organização existente e da sua dinâmica de funcionamento.

Katzenbach (1999:53-54) elege o desempenho como o fator fundamental para o sucesso das equipes e as divide em três tipos: equipes de verdade (*real team*), equipes de um líder (*single leader team*) e as equipes meio-termo (*compromise unit*).

Equipes de verdade – para alcançar bom desempenho, os membros devem trabalhar juntos para criar produtos de alto valor. Para tal, segundo o autor citado, é necessário que o comando da equipe seja revezado entre seus membros, sem que o líder designado cada vez perca seu manto de liderança. Com isso, o grupo adquire maior capacidade de liderança e o resultado é um alto desempenho.

Equipe de um líder – Katzenbach vê esse tipo de equipe comandada sempre pela mesma pessoa e cria valor para a Empresa com o trabalho individual de cada um. Não há, portanto, muito trabalho em conjunto e o papel da liderança é fixo.

Equipe meio-termo – essa equipe fica no meio do caminho das duas acima descritas, segundo o autor citado. Ela toma essa forma quando o comandante de uma equipe de um líder quer, por algum motivo, que seu grupo se transforme em uma equipe de verdade. Então, o líder se afasta da liderança na esperança de que alguém a assuma. Mas seus membros não têm a disciplina necessária para tal e a equipe acaba por perder o foco a um alto custo.

O autor afirma que “a equipe de verdade é aquela que alcança um desempenho maior, porém demora mais tempo para realizá-lo. Já a equipe de um líder tem um potencial de desempenho menor, porém chega a ele mais rápido” (KATZENBACH, 1999:58). Tem-se, portanto, desempenho x velocidade.

Parker (1995:35-38) divide as equipes em três tipos: equipes funcionais, equipes autogerenciáveis e equipes interfuncionais:

Equipes funcionais – esse é o tipo clássico de equipe da maioria dos organogramas de empresas, segundo o autor citado: um chefe e seus subordinados diretos. Os departamentos agrupam elementos com funções semelhantes – marketing, compras, produção, e assim por diante.

Equipes autogerenciáveis – essas equipes possuem autonomia para gerenciar todo um processo de trabalho, para implementar soluções e assumem responsabilidade total pelos seus atos. São equipes dotadas de *empowerment*, (PARKER, 1995:35-36). Normalmente, possuem de 8 a 15 pessoas.

Equipes interfuncionais – são constituídas por funcionários de diferentes áreas de trabalho e de diversos níveis hierárquicos, podendo ser amigos, colegas ou até estranhos, cujos esforços compartilhados são necessários para o atingimento do objetivo da empresa. “(...) combinam conjuntos de habilidades que nenhum indivíduo isolado possui”. (DOYLE *apud* PARKER, 1995:37). O autor vê essas equipes como um meio eficaz de permitir que pessoas de diversas áreas, culturas e estilos troquem informações, solucionem problemas e coordenem projetos complexos. Podem ser permanentes ou temporárias, podendo incluir vendedores ou clientes, se necessário. As equipes interfuncionais, quando são autogerenciáveis para agir, produzem coisas ótimas, afirma o autor.

Boyett & Boyett, (1999:154-155) falam da grande variedade de terminologias existente entre os teóricos sobre equipes, mas eles as concentram em três tipos básicos: equipes de trabalho, equipes de melhoria e equipes de integração.

Equipes de trabalho – são pessoas que atuam na linha de frente na maioria das organizações, fazendo pesquisas, fabricando produtos, vendendo e fazendo tarefas que agregam valor à organização. Incluem-se aqui: equipes de vendas e serviços, equipes de desenvolvimento de novos produtos, e assim por diante.

Equipes de melhoria – são equipes que fazem recomendações sobre mudanças na organização, como racionalização de processos a fim de melhorar a qualidade, cumprimento dos prazos de entrega dos produtos e/ou custos. Essas equipes são formadas, geralmente, por elementos recrutados nas equipes de trabalho e são equipes temporárias. Incluem-se aqui: equipes de projeto, grupos de auditoria, equipes de qualidade, força-tarefa, equipes de melhoria de processos e assemelhados.

Equipes de integração – são equipes que garantem a coordenação dos trabalhos na organização. Elas reúnem duas ou mais equipes de trabalho e/ou de melhoria interdependentes em torno de um foco comum como um cliente ou uma linha de produto. As equipes de integração são compostas, normalmente, por membros das equipes que estão interligadas.

Esses autores fazem alusão à natureza das equipes de melhoria e de trabalho, que podem ser funcionais ou interfuncionais, dependendo do tipo de trabalho a ser realizado. Eles definem as equipes funcionais como sendo aquelas semelhantes aos grupos dos departamentos funcionais das empresas - marketing, produção, compras, e assim por diante. As equipes interfuncionais são aquelas que reúnem pessoas com especialidades diferentes como equipes de projeto ou processo. Essas últimas são as equipes dominantes nas organizações de alto desempenho, segundo os mesmos autores.

Viu-se a diversidade de equipes que se pode adotar nas organizações, segundo o enfoque de diferentes autores. Existe, todavia, uma característica comum para se alcançar um alto desempenho: é a adoção de equipes interfuncionais ou equipes multidisciplinares, que são aquelas compostas por pessoas de diferentes departamentos de uma empresa, cujas habilidades combinadas são essenciais a consecução de uma avaliação ótima.

Parker (1995:6) cita as vantagens que uma equipe interfuncional proporciona às organizações que as implementam:

1. *Velocidade.* As equipes interfuncionais são essenciais para reduzir o tempo gasto na execução das tarefas, principalmente no processo de desenvolvimento de produtos, onde muitas dessas partes são executadas simultaneamente.
2. *Complexidade.* Essas equipes melhoram a capacidade da empresa de solucionar problemas complexos.
3. *Enfoque no cliente.* As equipes interfuncionais direcionam seus esforços para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços da empresa, no intuito de satisfazer as necessidades do cliente.
4. *Criatividade.* As equipes interfuncionais aumentam a capacidade criativa e inovativa da empresa, à medida que reúnem pessoas com diferentes perfis, valores culturais, orientações e estilos.
5. *Aprendizagem organizacional.* Os membros de equipes interfuncionais têm mais oportunidade de aprender a trabalhar com pessoas de estilos de trabalho e perfis diferentes e para desenvolver novas habilidades e técnicas profissionais do que os membros de equipes funcionais.
6. *Ponto único de contato.* As equipes interfuncionais criam um ponto único de contato para se recorrer a informações sobre decisões relativas ao projeto ou ao cliente.

Não há dúvida de que a equipe interfuncional é um instrumento altamente poderoso para uma organização atingir um alto nível de desempenho. Ela supera os outros tipos de equipes quando a tarefa a ser realizada exige aptidões múltiplas, discernimento e experiência. Essas equipes são mais flexíveis e adaptáveis a eventos variáveis do que as outras formas de equipes. No entanto, não é fácil administrar equipes interfuncionais; seus estágios iniciais de desenvolvimento demandam muito tempo para que seus membros aprendam a trabalhar com a diversidade e a complexidade. Em muitas equipes, os elementos desempenham múltiplos papéis. A decisão de trabalhar com equipes interfuncionais deve ser avaliada levando-se em consideração os objetivos pretendidos e o tempo disponível, além de se atentar para a seleção das pessoas; estas devem ser indivíduos que se comuniquem de maneira franca e honesta, dêem conta de resolver conflitos e sublimar metas pessoais em favor da equipe.

2.3.5 A base das equipes eficazes

A adoção de equipes de trabalho nas organizações deve ser avaliada cuidadosamente antes de se decidir por sua implementação. Uma análise das necessidades da empresa, feita por fun-

cionários e executivos, e das dificuldades enfrentadas no trabalho pode possibilitar aos executivos verificar se a mudança para trabalho em equipe pode ajudá-los a resolver o problema (MUSSNUG & HUGHEY, 1998:140). Isso porque a finalidade da gestão em equipe é tornar a organização uma unidade de alto desempenho.

Equipes têm possibilidade de apresentar um alto desempenho quando almejam resultados a curto prazo, possuem foco único e priorizam seu objetivo. As equipes só “fazem sentido” quando o produto delas for maior do que a soma das contribuições individuais de cada um. As equipes devem ser adotadas quando:

- A questão for de natureza interfuncional, transfuncional ou multifuncional;
- O resultado tem potencial de alto impacto para o departamento, divisão ou empresa;
- Quanto maior a contribuição, melhor o resultado (ROBBINS & FINLEY, 1997:125).

Ao decidir por implementar equipes de alto desempenho, a organização deve ter em mente que ela deve adotar atitudes diametralmente opostas à organização convencional. Isso significa que a unidade de organização básica passa a ser a equipe de trabalho, as fronteiras entre departamentos se tornam pouco nítidas, as reuniões interfuncionais e interdepartamentais ocorrem com frequência, há muita resolução de problemas interfuncionais e todos se sentem trabalhando em um pequeno negócio (BOYETT & BOYETT, 1999:147).

Esses autores fazem uma comparação entre a organização convencional e a organização de alto desempenho alcançada com o trabalho em equipe, expressando o ponto de vista de vários outros estudiosos da área.

Citam-se, a seguir, as principais diferenças que marcam esses dois tipos de organização.

| ORGANIZAÇÃO CONVENCIONAL | ORGANIZAÇÃO DE ALTO DESEMPENHO (Continua) |
|---|---|
| 1. Novas idéias são ignoradas. O lema da empresa é “só conserte o que estiver quebrado”. | Busca e experimentação constante de novas idéias. |
| 2. Existem poucas oportunidades de aprender novas habilidades. | Existem muitas oportunidades de aprender novas habilidades. |
| 3. A organização não incentiva o aprendizado fora do escopo do cargo. | As pessoas são estimuladas a aprender o máximo possível sobre todos as atividades da organização. |
| 4. As pessoas que executam o trabalho não tomam decisão importante sobre sua forma de execução; simplesmente fazem o que lhes mandam. | As pessoas tomam quase todas as decisões sobre a forma de execução de seu trabalho. |

| | |
|---|--|
| 5. As pessoas trabalham sozinhas. | As pessoas trabalham em uma equipe, onde existe um rodízio constante de tarefas. |
| 6. As pessoas fazem a mesma coisa o tempo todo. | As pessoas fazem várias coisas diferentes. |
| 7. As pessoas trabalham em uma pequena parte do todo. | As pessoas trabalham na tarefa geral, levando à satisfação da necessidade de um cliente interno ou externo. |
| ORGANIZAÇÃO CONVENCIONAL | ORGANIZAÇÃO DE ALTO DESEMPENHO (conclusão) |
| 8. As pessoas não conseguem ver como seus esforços contribuem para o serviço final. | As pessoas vêem uma ligação direta entre o que fazem e o que sai como serviço final. |
| 9. As pessoas nunca se envolvem na resolução de problemas; sempre os chefes ou supervisores entram em cena para resolvê-los. | A resolução de problemas é uma parte importante do trabalho de todos. |
| 10. Os chefes só se importam com seu departamento. | Os chefes focalizam muito o que está acontecendo fora de sua parte na organização. |
| 11. Os chefes raramente dizem aos funcionários como eles estão se saindo. | Os chefes frequentemente dão <i>feedback</i> aos funcionários sobre como eles estão se saindo. |
| 12. Os chefes vêem sua presença como essencial à execução dos trabalhos. | Os chefes vêem sua presença como útil mas não essencial à execução dos trabalhos. |
| 13. Os gerentes são selecionados principalmente por suas habilidades técnicas. | Uma pessoa que não possua excelentes habilidades interpessoais não poderia ser supervisor ou gerente. |
| 14. A unidade organizacional básica é o departamento funcional. | A unidade organizacional básica é a equipe de trabalho. |
| 15. Existem fronteiras nítidas entre departamentos que muitas vezes interferem na resolução de problemas interfuncionais. | Existe comunicação entre os departamentos na resolução de problemas interfuncionais e a organização tenta eliminar as fronteiras existentes. |
| 16. Apenas algumas pessoas na organização conversam com os clientes. Aquelas que trabalham em uma etapa da operação não vêem como seus clientes as que trabalham na etapa seguinte. | Todos na organização lutam para identificar as necessidades do cliente e como supri-las. |
| 17. A organização demora a reagir às mudanças do meio ambiente. | A organização prevê as mudanças em seu ambiente e se adapta rapidamente a elas. |
| 18. As pessoas olham apenas para si mesmas. Não se preocupam em ajudar os outros. | As pessoas se ajudam mutuamente sem que lhe peçam, mesmo quando a tarefa não faz parte de seus deveres. |
| 19. Diferentes departamentos trabalham em prol de metas diferentes existindo, muitas vezes, competição destrutiva. | Diferentes departamentos trabalham juntos. Todos têm um senso comum do objetivo da organização. |
| 20. Poucas pessoas sabem quais são os valores subjacentes às decisões tomadas. | Todos sabem quais são os valores da instituição e como eles são usados para tomar decisões. |
| 21. Poucas pessoas do comando se sentem pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização. | Todos se sentem pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização. |

| | |
|---|--|
| 22. Todos recebem salário fixo, independente de seu desempenho. | As pessoas são recompensadas de acordo com seu desempenho e o desempenho da equipe. |
| 23. As chefias “retêm” informações; essas são consideradas fonte de poder e privilégio. | 24. As chefias compartilham livremente informações; essas são vistas como um recurso valioso da organização. |

Figura 7: Organização convencional x organização de alto desempenho

Fonte : Boyett & Boyett, 1999, p.145-149.

Mussnug & Hughey (1998:146) definem como pontos essenciais às equipes eficazes:

- Dar aos membros da equipe oportunidade de resolver problemas reais e não “simbólicos”;
- Dar aos membros da equipe oportunidade de usar seus pontos fortes;
- Dar à equipe o apoio contínuo da direção da Empresa;
- Ministrando um treinamento contínuo a todas as pessoas ligadas ao programa da equipe; segundo os autores, essa é uma tarefa sem fim.

Jon Katzenbach aborda de forma bastante objetiva o segredo para se criar equipes eficazes. Ele prioriza a necessidade de se proporcionar uma meta de desempenho desafiadora e irresistível. Esse desafio o autor traduz em duas atitudes:

- Que os membros realmente trabalhem juntos;
- Que haja um deslocamento no papel de liderança para que se aproveitem as habilidades dos membros (KATZENBACH, 1999:58).

O conjunto de habilidades dos membros, segundo esse autor, é fundamental para o sucesso da equipe. Ele afirma que as diferenças de personalidade dos integrantes não é fator relevante, se os membros da equipe tiverem habilidades complementares e se respeitarem mutuamente. Parker (1995) aborda de forma mais ampla a questão das equipes eficazes, citando vários atributos necessários. Segundo a autora desse trabalho, os mais importantes são:

- *Uma liderança eficaz* - o líder deve ter habilidade para controlar os recursos da equipe. “Ele não pode controlar ou gerenciar as pessoas da equipe; ele tem que liderá-las” (PARKER, 1995:57). Além disso, o líder é responsável por dar uma direção à equipe. O estabelecimento de metas e objetivos claros é importante para qualquer equipe, em especial para as equipes interfuncionais. Os líderes dessas equipes são também capazes de utilizar as metas para resolver conflitos entre os membros e, conforme afirmam Mussnug & Hughey (1998:141) “devem estar dispostos para assumir certo grau de responsabilidade pelo progresso da equipe”.

- *Autoridade da equipe* – um dos aspectos mais importantes das equipes eficazes é a autoridade da equipe. As equipes dotadas de autoridade exercem controle sobre suas tarefas e seus processos, implementam soluções e assumem responsabilidade total pelos seus resultados. São as equipes autogerenciáveis. Parker (1995:69) vê a autoridade da equipe – o *empowerment* – como algo que nasce da própria equipe, e isso ocorre com o tempo. Segundo esse autor, uma equipe pode levar até dezoito meses para alcançar o *empowerment*. Ele afirma que as equipes autogerenciáveis não esperam a aprovação da alta administração para agir. Elas se antecipam para fazerem o que elas querem. A equipe deve focar a tomada de decisão e não esperar que alguém tome a iniciativa por ela. O autor cita como aspecto fundamental para as equipes serem dotadas de *empowerment* terem visão clara de seus objetivos.
- *Tamanho da equipe* - Uma equipe eficaz não pode ser grande. Mas o número de elementos varia de acordo com o autor. Parker (1995:51) afirma que “a equipe interfuncional deve ser composta de quatro a seis membros, mas não mais de dez”, embora ele afirme que isso depende do objetivo específico da equipe. Katzenbach (1999:59) é de opinião que a equipe eficaz deve ter menos de 10 membros. No entanto, esse autor afirma que se pode encontrar equipes muito eficazes com até 20 membros.
- *Avaliação de desempenho e Recompensa* – as Empresas que trabalham com equipes interfuncionais estão encontrando novas formas de avaliação de desempenho e de recompensa que não privilegie apenas o desempenho individual, mas que premie, também, o trabalho em equipe. Os formulários de avaliação de desempenho estão enfocando, cada vez mais, o desempenho dos membros de equipe como: o compartilhamento de informações com os outros, a competência para resolver conflitos, a capacidade para incentivar e colaborar com o trabalho em equipe. Parker (1995:128-124) aborda várias formas de recompensa do trabalho em equipe; entre elas tem-se: a participação nos lucros, a remuneração baseada no reconhecimento, o sistema de bonificações únicas e o sistema de incentivo à equipe.
- *Dinâmica interpessoal* – as equipes interfuncionais oferecem uma estimulante oportunidade de troca de conhecimento e informações. O trabalho em equipe oferece a seus membros a oportunidade de aprender com pessoas diferentes. Além disso, à medida que as pessoas conhecem os valores e as necessidades das outras, elas aprendem a interagir eficazmente com elas. “Há o desenvolvimento de habilidades interpessoais e uma maior facilidade para trabalhar com estranhos e até com inimigos, atributo fundamental para uma equipe de alto desempenho, segundo Parker” (1995:139).

- *Apoio administrativo* – a falta de apoio da alta administração ou da administração intermediária é, de acordo com Parker (1995:52) uma barreira “fatal” ao sucesso das equipes interfuncionais. Ele vê como fundamental que a administração da Empresa propague abertamente a sua intenção de utilizar o trabalho das equipes interfuncionais, como estratégia para o alcance de maior qualidade. Essa mensagem, segundo o autor, deve aparecer em todo tipo de comunicação oral e escrita. A importância e o papel do trabalho em equipe devem ser abordados em todos os eventos, e sempre. Mas não basta apenas falar. É preciso que os líderes da organização coloquem em prática o que dizem. Eles devem agir e trabalhar como uma equipe interfuncional a qual servirá de referência para o restante da organização.

Vê-se, pelo que foi citado, que o trabalho em equipe pode ser altamente eficaz, mas deve ser cuidadosamente avaliado antes de ser implementado. A Empresa deve fazer uma análise de suas necessidades para saber se valerá à pena adotar o trabalho em equipe. “Se a análise indicar que as equipes não trarão resultados, a Empresa tem de aceitar o fato” (MUSSNUG & HUGHEY, 1998:141).

Uma vez decidido pela implementação de equipes de alto desempenho, a Empresa deve ter em mente que seus membros devem ter perfil para trabalhar em equipe, que eles devem possuir habilidades complementares, que os líderes devem ser cuidadosamente escolhidos e treinados e que é fundamental que a equipe tenha apoio incondicional da direção da Empresa, com um treinamento adequado.

2.3.6 A transição da liderança convencional para a liderança em equipe

A adoção de equipes de trabalho na estrutura de uma organização não é tão simples assim. Existe todo um caminho a percorrer objetivando alcançar um desempenho eficaz.

Para abordar essa transição, a autora desse trabalho se aterá à metodologia utilizada por Boyett & Boyett (1999) na obra *O Guia dos Gurus*. Esses autores desenham quatro etapas, baseadas nos trabalhos de outros autores: *a equipe inicial*, *a equipe de transição*, *a equipe experiente* e *a equipe madura*.

a) a equipe inicial

Nessa fase inicial, as equipes interfuncionais são criadas, mas é mantida a liderança da estrutura convencional. Inicialmente, o líder assume total responsabilidade pelo desenvolvimento e liderança da equipe. Aos poucos, os deveres são delegados a alguns membros e depois a todos eles. Os membros da equipe passam a resolver os problemas que surgem e o supervisor estará pronto para ensinar e treinar os funcionários, ajudando-os no que for preciso.

Boyett & Boyett (1999) se baseiam em Joe Katzenbach e Douglas Smith para se referirem ao papel do líder nessa fase inicial de transição:

Ajudar a equipe a moldar seus propósitos, metas e abordagens – nesse momento o líder deve ser um membro ativo da equipe, mas ao mesmo tempo a equipe deve manter uma certa distância para focar-se na sua missão, meta e abordagem.

Desenvolver compromisso e confiança – é função do líder dotar a equipe de reforço positivo, tendo em vista desenvolver a confiança e o compromisso dos seus membros.

Fortalecer o mix e o nível de habilidades da equipe – o líder da equipe deve estimular os seus membros a correr riscos, a aprender e a assumir novas habilidades, responsabilidades e papéis. Aqui, é essencial que o líder esteja atento ao desenvolvimento das habilidades técnicas, funcionais, de resolução de problemas e outras que forem preciso para que a equipe siga em frente.

Gerenciar relacionamentos externos e eliminar obstáculos ao desenvolvimento da equipe - nessa fase, o líder é a pessoa que deve interceder em nome da equipe, sempre que necessário, para vencer obstáculos e/ou conseguir recursos necessários para o trabalho da equipe.

Criar oportunidades para que os membros da equipe se superem – é papel do líder incentivar o crescimento dos membros da equipe, fazendo com que eles desenvolvam habilidades adicionais e que sejam recompensados por isso.

Trabalhar de verdade – o líder deve ter a mesma carga de trabalho da equipe. Ele mantém uma certa distância devido a sua posição, mas isso não o impede de “colocar a mão na massa.”

b) equipe de transição

À medida que os membros da equipe começam a assumir responsabilidades, o papel do líder se modifica. A função que, inicialmente, era de supervisão, nessa fase passa a ser de co-

ordenação. “A palavra-chave aqui é coordenar; as decisões são realmente tomadas em conjunto.” (MUSSNUG & HUGHEY, 1998:142)

A equipe assume gradualmente tarefas específicas de busca de informações, resolução de conflitos entre grupos, tomada de decisões, e assim por diante. O líder, agora, é um coordenador que passa a maior parte do tempo buscando recursos para a equipe e administrando relacionamento com grupos externos (BOYETT & BOYETT, 1999:164).

c) equipe experiente

Nessa fase, o líder se afasta e os membros da equipe se tornam responsáveis pelo desenvolvimento das atividades e pelas decisões do dia-a-dia, tendo em vista que, anteriormente, já demonstraram capacidade para tal. As equipes, na sua maioria, passam a ser autogeridas e o líder não fica conhecendo os problemas rotineiros nem as decisões tomadas. O líder/coordenador torna-se responsável por diversas equipes, procedendo à avaliação de desempenho e dando *feedback* a elas, angariando recursos e fazendo o papel de mediador entre equipes e com clientes externos.

d) equipe madura

Nessa fase, a equipe já é inteiramente responsável pelos seus atos e o líder praticamente desaparece. As decisões relativas a problemas técnicos ou de outra natureza são tomadas pelos membros da equipe que definem seus papéis, suas responsabilidades e solicitam ajuda, quando necessário. Carmen Sirianni, em seu relato sobre a reformulação do ambiente de trabalho em uma refinaria de petróleo da Shell, no Canadá, onde a base foram as equipes de trabalho semi-autônomas, afirma: “os integrantes das equipes decidem entre si como dividir o trabalho e qual será a programação de férias e horas extras, e organizam o treinamento técnico” (SIRIANNI, 1997:86). O responsável pelo grupo que antes desempenhava o papel de coordenador de equipe é, agora, um recurso à disposição de várias equipes que o utilizam quando precisam (ver Figura 8 - *Transição da liderança convencional para a liderança em equipe*).

A velocidade das equipes para percorrer essas etapas vai depender de diversos fatores relacionados a seguir, segundo Boyett & Boyett (1999:167):

grau de interdependência dos membros da equipe – se as tarefas realizadas pelos membros da equipe forem muito inter-relacionadas, ou seja, se o trabalho de um influencia o trabalho do outro de forma crítica, talvez seja necessário a presença de um líder formal para gerenciar o envolvimento das pessoas nas decisões mais importantes. Se o nível de interdependência dos membros da equipe for baixo, provavelmente eles consigam lidar com a coordenação sem a intervenção de um líder formal.

Tamanho da equipe - quanto maior for a equipe, maior será o número de intervenções, decisões, pontos de vista a serem considerados e, portanto, mais provavelmente será necessária uma liderança formal. Numa equipe pequena, as pessoas podem coordenar suas atividades, sem precisar de líder formal

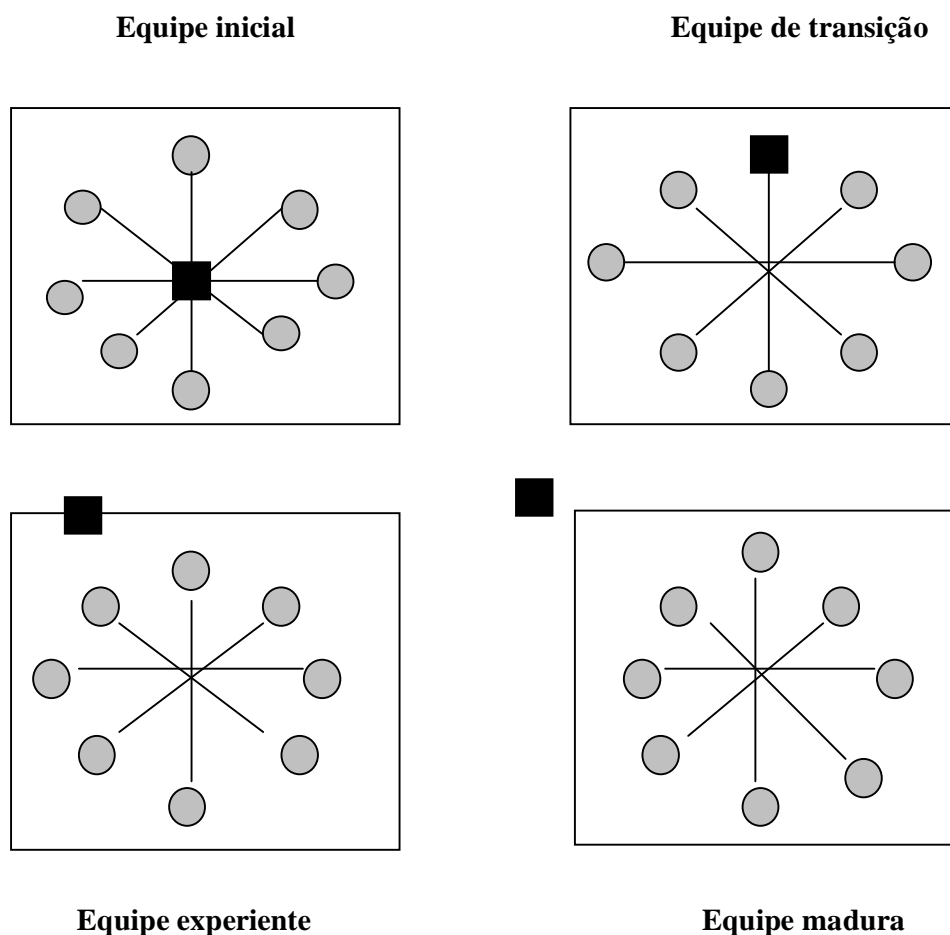


Figura 8: Transição da liderança convencional para a liderança em equipe

Fonte : Elaborado com base em Boyett&Boyett, 1999, p.165-166.

Diversidade funcional de disciplina dos membros – quanto maior o número de disciplinas na equipe, maior o número de pontos de vistas a serem considerados. Nesse caso, a integração dessas disciplinas pode exigir a ajuda de líderes formais.

Grau de auto-suficiência da equipe - o nível de auto-suficiência da equipe afeta diretamente o processamento das informações. Se a equipe tiver os recursos necessários – equipamentos e pessoas — a coordenação e a tomada de decisões serão processadas internamente. Caso contrário, pode ser necessário recorrer aos líderes de equipes ou a outras ligações para tratar de questões de fronteiras.

Volume de mudança – um grande número de mudanças, incluindo-se dificuldades técnicas previstas, mudanças estratégicas ou perturbações de qualquer natureza podem sobrecarregar a equipe na hora de decidir. Nesses casos, uma liderança efetiva, capaz de levar informações cruciais à equipe, pode levá-la a agir rápida e eficazmente a essas mudanças.

Experiência e habilidade técnica – o desempenho da equipe como um todo depende, em grande parte, da experiência e do conjunto de habilidades dos seus membros. Equipes com pessoas menos experientes provavelmente irão precisar de um líder formal para lhes fornecer orientação técnica.

Tempo de vida da equipe – se os membros da equipe nunca participaram de uma equipe multifuncional autogerida, implementada em quatro etapas, e o projeto for de curta duração, então não faz sentido gastar tempo e recurso para desenvolver inteiramente a equipe. É preferível a equipe continuar trabalhando na etapa um, que é a fase inicial, com um líder designado que possa definir cronogramas, coordenar a distribuição igualitária de tarefas, facilitar as reuniões e gerenciar o relacionamento com outras equipes.

2.3.7 Os estágios de desenvolvimento da equipe

Viram-se as várias etapas da transição da liderança convencional para a liderança em equipe. Mas, ao adotar equipes de trabalho, a organização deve lidar e administrar, também, as fases de desenvolvimento da própria equipe, que vão desde a sua formação até ao seu desempenho pleno. Nesse item, aborda-se a classificação desses estágios sob o ponto de vista de dois autores.

Robbins & Finley (1997:205) identifica quatro estágios do desenvolvimento da equipe, que são:

Fase da formação – essa é a fase em que um está aprendendo a lidar com o outro e pouco trabalho é realizado; as primeiras impressões são formadas e fixadas; nesse momento, o líder deve fornecer diretrizes ao grupo;

Fase de tormenta – época de teste e de negociação das condições para a equipe trabalhar junta; nessa fase são dissecadas as emoções, os conflitos de grupo e as mudanças. Robbins & Finley (1997:211) afirma que: “(...) ela é necessária e remove o indesejável”. A liderança é fundamental para explicar limites, oferecer sugestões e manter a ordem;

Fase da aquiescência – nessa fase, os membros chegam a um alinhamento e aceitação de papéis na equipe. As arestas restantes do conflito começam a ceder. Os membros da equipe se tornam mais dóceis, e esta consegue ganhar foco e unanimidade. Os pontos fracos são transformados em pontos fortes e as informações são livremente compartilhadas;

Fase da realização – esse é um período de grande crescimento pessoal entre os membros da equipe, mas, segundo o autor, não há nenhuma garantia de que a equipe chegue lá. Quando a fase de realização é atingida, os níveis ótimos de resultado são finalmente alcançados – produtividade, qualidade, tomada de decisões e relacionamento interpessoal. O nível de intimidade entre os membros se torna muito grande e eles buscam se ajudar mutuamente e assegurar que cada um tenha sucesso com a ajuda de todos. É uma competição sadia e a atmosfera é de entusiasmo e de “espírito aberto”.

Boyett & Boyett (1999:171-174) adotam uma classificação semelhante para os estágios de desenvolvimento da equipe, enfatizando que esse é um longo caminho a percorrer – o desempenho pleno pode demorar até 18 meses para acontecer, e, apesar de todo o planejamento, é uma trajetória acidentada, dizem os autores. Cada equipe tem suas características próprias e o progresso nunca é livre de obstáculos. As coisas pioram muito antes de melhorar.

Estágio da formação – nessa fase, os autores se referem à ansiedade e insegurança com relação ao novo, de cada membro da equipe. Ninguém ao certo sabe o que acontecerá e a produtividade é baixa. O líder deve ajudar os membros a se conhecerem melhor e deve oferecer à equipe direção e propósito claros. Deve definir, com a participação deles, funções, e a melhor forma de trabalharem juntos.

Estágio de confusão – essa é a fase mais difícil, segundo os autores. Os membros da equipe se sentem frustrados com a falta de progresso, querem seguir em frente mas não sabem como. Nesse período, é comum confrontos entre eles, desunião, tensão e hostilidade. A equipe luta para identificar papéis, objetivos e descobrir como trabalhar junto. Os autores sugerem

que o líder, nessa fase, resolva os problemas de poder e autoridade – não permitir que o poder de alguns abafe a contribuição de outros, que efetive acordos sobre tomada de decisões e que estimule a equipe a assumir responsabilidades.

Estágio de normatização – nessa fase, as coisas melhoram bastante. Os membros da equipe desenvolvem, aos poucos, ligações entre si e começam a cooperar ao invés de competir. As pessoas se concentram mais em manter os relacionamentos entre si do que em apresentar resultados tangíveis. Nessa fase, o líder deve utilizar inteiramente as habilidades, o conhecimento e a experiência da equipe, deve estimular e reconhecer o respeito mútuo da equipe e estimular os membros a trabalharem firme e de forma cooperativa.

Estágio do Desempenho – essa é, finalmente, a fase das conquistas. A equipe ganha confiança e desenvolve processos e procedimentos estruturados para resolver conflitos, alocar recursos e se relacionar com o resto da organização. Os conflitos são trabalhados de forma construtiva conduzindo à descoberta de soluções criativas. A equipe sente orgulho das suas realizações. Nessa fase, o líder deve atualizar os processos e procedimentos da equipe para manter a coordenação; deve ajudar a equipe a entender como gerenciar a mudança, deve defendê-la junto a outros grupos, administrar o progresso do trabalho e comemorar as conquistas juntamente com o grupo.

Boyett & Boyett (1999) citam ainda alguns truques que podem ser utilizados para as equipes vencerem os obstáculos que, certamente, virão. Os principais truques considerados e ainda não abordados nesse trabalho são:

a) Reconhecer o trabalho. A equipe deve ter seu trabalho concentrado em algumas questões estratégicas, ao invés de se tentar mudar tudo de uma vez. Por exemplo, citam os autores, se o objetivo principal é melhorar o atendimento ao cliente, então pode-se concentrar em reformular os processos de trabalho relacionados com essa atividade, como atendimento telefônico, preenchimento de pedidos, sistema de informações, e assim por diante.

b) Organizar as equipes em torno de processos como um todo. Atribuir às equipes responsabilidade por todos os aspectos do trabalho associados à geração de um determinado produto ou serviço, abrangendo o processo do início ao fim.

c) Garantir livre acesso ao suporte técnico e a outras formas de suporte. Facilitar a comunicação entre as equipes e demais unidades da Empresa.

d) Reconhecer o sistema de informações. Os membros da equipe devem ter livre acesso à tecnologia da informação que os liga às pessoas com as quais trabalham e lhes permite compartilhar banco de dados comuns.

e) Criar um ambiente de trabalho adequado. O ambiente deve ser compatível com a filosofia de trabalho de uma organização baseada em equipes de alto desempenho. Isso significa que a organização deve ser igualitária, não sendo aceitável separação de entradas, de local de refeições, de salas individuais para os membros das equipes em decorrência de diferentes níveis hierárquicos.

2.3.8 Conclusão

Nesse capítulo, viu-se que, nos últimos anos, a estrutura tradicional, hierárquica, passou a não responder aos apelos de mudança na direção das empresas e nas práticas gerenciais em geral, tornando-se cada vez menos eficaz. As organizações iniciaram um processo de democratização na suas formas de gerenciamento, e, nesse processo, destaca-se a criação de equipes de trabalho capazes de se desenvolverem sozinhas e de aprenderem continuamente.

No entanto, a gestão da organização utilizando equipes na sua estrutura exige mudanças de atitude e de comportamento dos dirigentes e das pessoas. Essas mudanças tendem a se enraizar na empresa e a “cultura organizacional passa a se transformar em um ambiente de apoio e educação em que todos sentem suas contribuições valorizadas e essenciais ao futuro da Empresa” (MUSSNUG & HUGHEY, 1998:146). A necessidade de se adotar equipes de trabalho deve ser cuidadosamente analisada pelos dirigentes, e, uma vez decidida por sua implementação, a organização deve estar ciente de que seu sucesso exige a adoção de um processo lógico, sistemático e sensível.

Um planejamento sério e ponderado é essencial, num momento inicial. O bom senso dos executivos e a sensibilidade no relacionamento com as pessoas não podem ser colocados de lado. A esses fatores, somam-se a receptividade dos funcionários e um programa de treinamento onde as necessidades sejam identificadas e validadas.

Outro aspecto a ser considerado é o fator “tempo”, pois o resultado do trabalho em equipe não é imediato. Viu-se que existem várias etapas a serem cumpridas e esse processo exige paciência e, principalmente, flexibilidade. Kenneth J. Mussnug e Aaron W. Hughey afirmam que o tempo de evolução das equipes é, na maioria dos casos, bastante diferente daquele previsto inicialmente.

Viu-se que a organização pode adotar vários tipos de equipes, dependendo de seus objetivos. No entanto, as equipes interfuncionais têm sido consideradas aquelas que proporcionam à organização um maior desempenho, pois agrupam elementos com diferentes especialidades e a diversidade dos participantes cria uma nova cultura. Nesse tipo de equipe, o todo é maior do que a soma de suas partes.

No entanto, as equipes interfuncionais, ou “equipes de verdade”, conforme denomina Jon Katzenbach, demoram mais tempo para se organizar, embora tenham um desempenho maior. Por outro lado, as equipes funcionais não apresentam um desempenho tão bom, mas conseguem atingir seu objetivo num período de tempo bem mais curto. Para que haja uma liderança equilibrada, sugere-se a adoção dessas duas formas de equipe nas organizações, utilizando-as de acordo com a situação apresentada. Dessa forma, a Empresa pode alcançar um alto desempenho.

A discussão levada a efeito neste capítulo tem a sua pertinência pelo fato de que o propósito deste estudo é pesquisar formas das organizações se reestruturarem por meio da utilização de equipes de alto desempenho, visando alcançar maior competitividade e qualidade dos seus serviços.

Na seqüência, apresenta-se a metodologia utilizada para se efetuar a pesquisa empírica do tema em questão.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Procedimentos Metodológicos

Discutem-se, nesse tópico, a partir do tema do problema e do objetivo já definidos, os procedimentos metodológicos que serviram de suporte para a pesquisa.

Em seguida, apresenta-se a natureza da pesquisa, o tipo, as perspectivas do estudo, as técnicas de coletas de dados, bem como o tratamento deles e os limites da pesquisa.

3.2 A Natureza da Pesquisa

Tendo em vista o objeto do trabalho, identificou-se como mais adequado a pesquisa qualitativa, à medida que existe um vínculo indissolúvel entre o mundo real e o sujeito, vínculo que não pode ser traduzido em números.

A pesquisa qualitativa tem como características indicadas por Bogdan (*apud* Trivinos, 1992): ela tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. A pesquisa qualitativa é descritiva, os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados, e o produto os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente. Na abordagem qualitativa o significado é a preocupação essencial.

3.3 Características da Pesquisa: tipo, metodologia, perspectiva de análise e modo de investigação

A identificação de ações e condutas de dirigentes, inseridas num contexto de mudança em que se busca uma estrutura organizacional flexível, nos possibilitou a constatação de novos conhecimentos, a partir do referencial teórico e da realidade percebida. É, portanto, um estudo exploratório em que se buscou, como referencial teórico, a pesquisa bibliográfica através de livros, periódicos e artigos científicos, permitindo ao pesquisador o acesso a um número de fenômenos bem maior do que poderia ser levantado empiricamente.

No estudo da realidade percebida, optou-se por um estudo de caso que é um tipo de pesquisa cujo objeto é uma Unidade que se analisa aprofundadamente (TRIVINOS, 1992:133). A pesquisa de campo identifica o que a organização pesquisada deveria desenvolver como condutas de mudança organizacional para direcionar sua estrutura organizacional para o trabalho em equipes.

Na pesquisa qualitativa, o processo de estudo e análise pode partir de algumas tendências teóricas identificadas, *a priori*, e que representam um referencial básico; mas, a partir daí, novos elementos podem ser adicionados no decorrer da investigação.

O estudo é exploratório na medida em que se tem como objetivo principal desenvolver e modificar idéias para abordagens posteriores. Isso porque a reestruturação organizacional direcionada para a formação de equipes ainda é um tema pouco estudado no meio acadêmico.

A técnica de coleta de dados adotada foi a entrevista semi-estruturada que oferece ao informante todas as possibilidades possíveis de liberdade e espontaneidade, sem deixar de valorizar a presença do pesquisador. A entrevista foi realizada individualmente, com diferentes grupos de pessoas: diretores, chefes de departamentos funcionais e funcionários de diversos setores, totalizando um total de 22 pessoas: 2 diretores, 5 chefes de departamentos e 15 funcionários. As entrevistas foram organizadas e analisadas individualmente e, posteriormente, foram feitas a sistematização e análise dos dados.

3.4 População

A população do presente estudo é uma instituição de economia mista, prestadora de serviços na área de Previdência Privada, estabelecida em Belo Horizonte. Essa instituição adota

uma estrutura organizacional convencional, com departamentos funcionais, alta especialização do trabalho e normas rígidas.

Um dos pontos importantes na decisão de se realizar a investigação na referida organização é exatamente a possibilidade de se efetuar uma comparação da estrutura atual com a estrutura direcionada para a formação de equipes, objeto desse trabalho, indicando-se as vantagens de uma estrutura mais flexível e propô-la para a direção da Empresa. Outro fator importante é a disponibilidade da organização em se dispor para esse empreendimento. Soma-se a esses fatores o fato de a empresa pesquisada e os sujeitos serem estranhos à pesquisadora. Esse é um importante aspecto no sentido de se evitar distorções na coleta e análise de dados.

Considerando-se o tamanho da Instituição, empresa de pequeno porte, optou-se por efetuar o processo de levantamento dos dados na Instituição através de entrevistas estruturadas com pessoas de diversos níveis hierárquicos. Dessa forma, pode-se conhecer os aspectos da estrutura organizacional de forma mais aprofundada. Foram entrevistados dois diretores, cinco chefias – três chefes de departamento e dois supervisores – e quinze funcionários.

Nesse momento, enfocaram-se os seguintes aspectos:

- A definição de papéis dentro de cada Unidade Organizacional e, em seqüência, dentro da instituição (trabalhos isolados, em grupos e/ou em equipes);
- o papel da chefia dentro da estrutura adotada;
- a concepção do trabalho dentro da Instituição;
- o relacionamento com o cliente: quem conversa com ele e em quais momentos;
- o processo decisório dentro da organização;
- o grau de responsabilidade dos funcionários na solução dos problemas do dia-a-dia;
- o nível de compartilhamento das informações sobre o andamento dos negócios;
- o sistema de remuneração existente premia o desempenho ou é igual para todos?

Após a coleta de dados através da entrevista, estes foram analisados de acordo com o nível hierárquico do funcionário entrevistado.

Pôde-se efetuar uma tabulação dos dados coletados na entrevista, embora nesse tipo de levantamento forme-se um vínculo estreito entre o pesquisador e o entrevistado, o que, muitas vezes, dificulta a sua tabulação. No entanto, por ter-se feito uma entrevista estruturada, direcionada para determinados aspectos, a tabulação tornou-se possível.

3.5 Limites da pesquisa

A presente pesquisa limita-se a fazer uma inserção na realidade da estrutura organizacional de uma empresa prestadora de serviços na área de Previdência Privada, buscando levantar a necessidade dessa organização em implementar mudanças na sua estrutura através da adoção do trabalho em equipe.

Dessa forma, os resultados se restringem à sugestão de adoção de ações que visem a implementação de equipes de trabalho na área de produção da Empresa, enfocando a convivência harmoniosa com a estrutura funcional dos departamentos de apoio.

4 RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO

4.1 Contextualização da realidade pesquisada

A empresa onde foi realizada a presente pesquisa, que será denominada Precisa, é uma fundação de pequeno porte, contando atualmente com trinta e oito empregados. Com sede em Belo Horizonte, é uma empresa do ramo de previdência privada fechada e que tem como patrocinador/instituidor uma empresa estatal mineira. A Empresa Precisa foi fundada em 1977, mesmo ano de regulamentação da lei que instituiu a previdência privada no Brasil (Lei 6.435).

As mudanças de ordem econômica, política e social ocorridas no cenário mundial, incluindo-se o Brasil, suscitaram nas pessoas a necessidade de obterem uma complementação de rendimentos após se aposentarem, tendo em vista a incapacidade de manterem a mesma qualidade de vida se considerado apenas o salário de aposentadoria recebido do Instituto Nacional de Previdência Social.

Visando construir uma nova perspectiva para o futuro de seus funcionários, uma empresa estatal mineira, designada patrocinador/instituidor, criou a Precisa, uma instituição que vem mantendo-se sólida há mais de duas décadas, apesar das turbulências enfrentadas pela economia brasileira.

Ao longo desses anos, a Precisa tem-se mantido em situação bastante favorável em relação às demais empresas do ramo e do mesmo porte, possuindo uma direção rígida e austera.

A Precisa hoje possui um patrimônio de R\$ 204 milhões. Entre as 308 entidades de previdência privada existentes no país, ela ocupa a 75ª posição. Possui 457 participantes ativos, 191 aposentados e 49 beneficiários de pensão.

Na busca de novas e melhores condições de vida para seus participantes, em 1999 a Precisa decidiu ampliar sua atuação no mercado, desenvolvendo e implementando um Plano de Assistência à Saúde, e adotando algumas ações básicas tendo em vista se adequar às novas condições do mercado de previdência complementar:

- Desenvolver, de forma integrada, todos os segmentos da Empresa;
- Melhorar a qualidade dos serviços, racionalizando seus processos;
- Dotar a Instituição de Manuais e instrumentos de formalização das atividades da Empresa;
- Reduzir despesas operacionais;
- Fortalecer as funções decisórias.

A Empresa em questão passou, então, a oferecer a seus participantes a opção de terem um Plano de Saúde a preços e condições competitivas. Dessa forma, a Precisa passou a possuir três segmentos de negócios: um Plano de Previdência Complementar, um Plano de Assistência à Saúde e um Plano de Empréstimos a seus participantes.

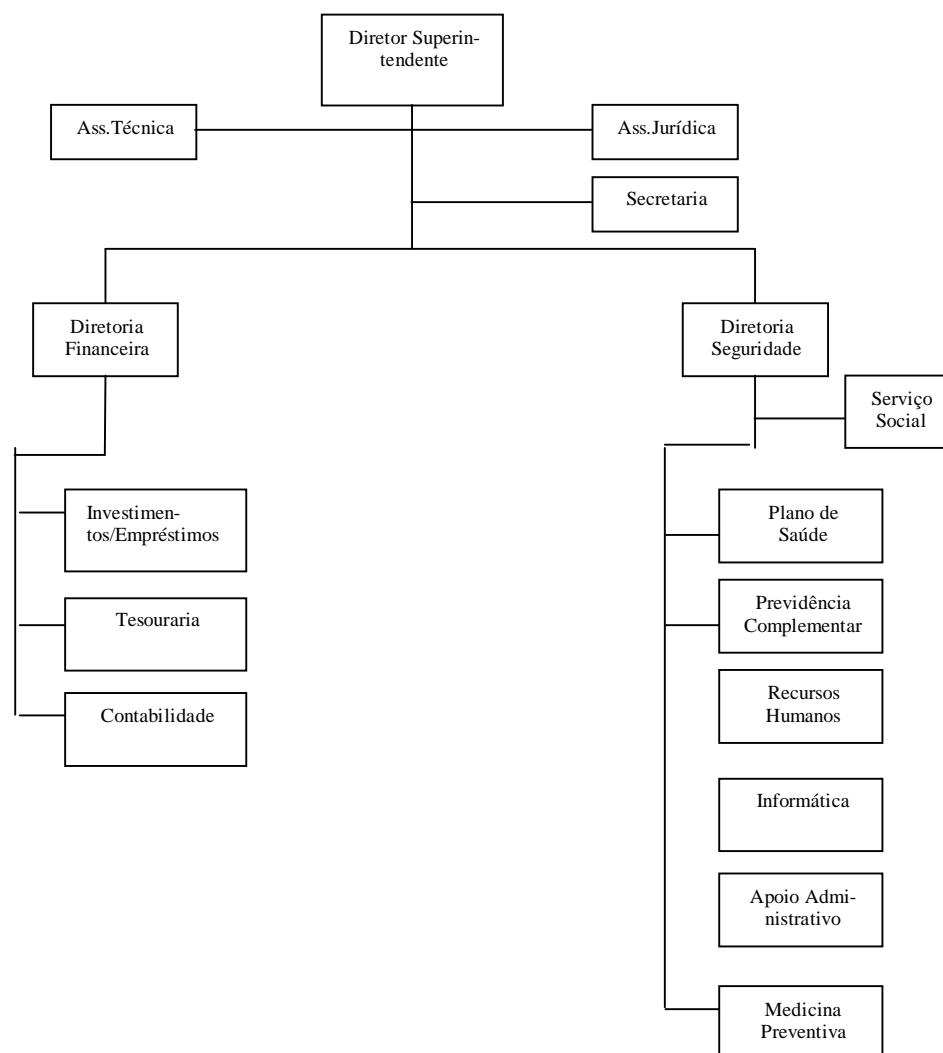


Figura 9: Estrutura Organizacional da Precisa

Fonte : Manual de Procedimentos da Precisa, 2000.

A Instituição teve seus processos revistos e padronizados e a sua Estrutura Organizacional foi redesenhada. O organograma da Precisa manteve-se verticalizado e as decisões centralizadas no topo da organização.

A Empresa pesquisada possui, na sua estrutura, 16 (dezesseis) Unidades Organizacionais: 12 (doze) Unidades de Linha e 4 (quatro) Unidades de *Staff*, representadas na Figura 9.

Pode-se observar, pela Estrutura Organizacional da Precisa, que esta é uma Empresa com alto nível de especialização. Existe um grande número de Unidades Funcionais, considerando-se o tamanho da Instituição. As Unidades Organizacionais agrupam pessoas com funções semelhantes, podendo-se encontrar algumas constituídas apenas por um único elemento.

Os cargos/funções da Precisa são assim distribuídos:

| | |
|---|----|
| • Diretores | 03 |
| • Assessores | 04 |
| • Chefes de Departamento | 07 |
| • Funcionários de apoio administrativo/financeiro, incluindo-se dois supervisores | 24 |

4.1.1 Os sujeitos da pesquisa

As entrevistas foram feitas com 22 funcionários de três níveis hierárquicos: dois diretores, cinco chefes e quinze funcionários.

Os Diretores entrevistados são profissionais graduados em Administração e Economia, sendo que um deles possui especialização em gestão de negócios. Ambos são profissionais de carreira da Empresa-mãe, denominada Patrocinador/Instituidor, e estão dirigindo a Precisa há três anos.

Dos cinco chefes que participaram do processo de levantamento de dados, quatro deles são profissionais com graduação em: Ciências Contábeis, Economia, Administração e Serviço Social. O quinto funcionário é um profissional com o segundo grau que atua na empresa há mais de 20 anos. Todos os chefes entrevistados possuem bastante tempo de casa – acima de 08 anos. São profissionais situados na faixa etária entre 30 e 40 anos, e, para alguns deles, a Precisa foi o primeiro emprego.

Dos quinze funcionários entrevistados, cinco deles são bastante jovens – possuem em torno de 25 anos. Estes estão fazendo faculdade e os demais, que possuem acima de 30 anos, são funcionários que possuem o segundo grau, com tempo de casa entre 8 e 15 anos.

Vê-se que a Precisa é uma Instituição de pessoas relativamente jovens e que estão na empresa há bastante tempo. O tempo médio de vida de empresa de um funcionário da Precisa é de 11 anos.

4.2 A estrutura da organização

Considerando-se os dados colhidos através de entrevista, de observação local e de manuais da empresa, pode-se desenhar a estrutura da Precisa da seguinte maneira:

As três Unidades de Negócios – Assistência à Saúde, Previdência Complementar e Empréstimos – atuam de forma isolada, contrariando as ações projetadas em 1999, que previam a atuação integrada dos vários segmentos da Empresa.

- O Plano de Saúde possui um grupo de 4 pessoas, voltadas exclusivamente para os procedimentos da área; cada membro do grupo possui atribuições específicas;
- A Previdência Complementar atua com um grupo de 3 pessoas; nesse ramo de negócio existe um certo nível de compartilhamento de funções dentro da Unidade;
- A Unidade de Empréstimos/Investimentos atua em duas áreas distintas: empréstimos aos participantes e investimentos de recursos da Instituição.

As atividades de investimentos de recursos da instituição se dividem em três segmentos:

- Segmento de Renda Fixa, onde as atribuições são desempenhadas por um único elemento;
- Segmento de Renda Variável, operacionalizado por um chefe e um assistente;
- Segmento de Imóveis, cujas atividades são desenvolvidas por um supervisor e um auxiliar administrativo.

As atividades de empréstimos são destinadas aos participantes que desejarem obter algum dinheiro a juros baixos; nessa atividade existe um supervisor auxiliado por uma funcionária.

Os três segmentos relativos à área de Investimentos possuem atuação independente, sendo cada operação autorizada pela Diretoria.

A área de empréstimos é, de certa forma, controlada pelo responsável pela área de renda fixa, já que este efetua o controle dos recursos disponíveis para esse tipo de operação.

Nessa área de atuação – Núcleo de Empréstimos/Investimentos, a falta de compartilhamento de informações e idéias impede a Instituição de posicionar-se de forma segura e eficaz no mercado financeiro, bem como de oferecer um atendimento diferenciado ao cliente no que

diz respeito a empréstimos. Os funcionários concentram-se apenas na sua atividade específica: renda fixa, renda variável, empréstimo ou imóveis, não tendo a visão ampla do mercado como um todo.

As demais Unidades Organizacionais são altamente especializadas, onde algumas delas são compostas por um único elemento. A Tesouraria e o Recursos Humanos possuem apenas uma pessoa em cada Unidade. Nessas Unidades as pessoas trabalham sozinhas. A Contabilidade possui um grupo de 4 pessoas, o mesmo ocorrendo com a área de Apoio Administrativo. Nessas áreas observa-se um esforço concentrado nas atribuições funcionais. Cada funcionário executa uma pequena parte das atividades gerais da empresa, eximindo-se de qualquer outra atribuição ou responsabilidade. O mesmo se observa nas áreas de Informática, Medicina Preventiva e nas Assessorias Jurídica e Técnica. Essas características confirmam as afirmações feitas anteriormente por Boyett & Boyett (1999) relativas às organizações convencionais.

A estrutura funcional da Precisa concentra as decisões no topo da organização, aspecto característico da departamentalização por função. A presença do Diretor da área faz-se necessário para que as decisões sejam tomadas, o que acarreta, muitas vezes, lentidão no atendimento ao cliente.

A Instituição está investindo na reforma de suas instalações, objetivando oferecer um atendimento diferenciado ao cliente. Haverá um local, na entrada principal, específico para esse fim. Será implementado um Núcleo de Atendimento ao Participante, onde ele poderá obter todas as informações relativas às áreas previdencial e assistencial. A implementação dessa Unidade de Atendimento acarretará outros benefícios, como a redução do fluxo de pessoas dentro da instituição existente atualmente, proporcionando a criação de um ambiente mais apropriado aos funcionários para o desenvolvimento de suas atividades administrativas.

No entanto, serão mantidas salas fechadas para as diversas Unidades Organizacionais da Instituição, o que as manterá isoladas umas das outras, reforçando o trabalho solitário das pessoas e a atuação delas em apenas uma pequena parte do todo.

A alta especialização dos funcionários com o foco em um único tipo de trabalho proporciona aos empregados poucas oportunidades de aprender novas habilidades e, consequentemente, de conhecer outras áreas da empresa. O aspecto primordial é a execução do trabalho bem feito, segundo regras pré-estabelecidas, não sendo incentivada a sugestão de melhorias ou de coisas novas. Os funcionários comuns têm dificuldade de ver como o trabalho deles contribui para o produto final da empresa; as regras existentes definem a melhor forma de

execução e eles se limitam a executá-las, não se preocupando com as tarefas que antecedem ou dão seqüência ao seu trabalho.

Os problemas que surgem são resolvidos pelos chefes de departamento ou pelos supervisores, que o fazem em conjunto com o Diretor da área.

A estrutura funcional da Precisa define fronteiras nítidas entre os vários departamentos da Empresa. Essas fronteiras existem também entre cargos hierarquicamente diferentes. Quando ocorrem problemas cujas soluções requerem elementos de várias áreas ou de diferentes níveis, essas fronteiras interferem na solução dos problemas. As pessoas não interagem interfuncionalmente no desenvolvimento de suas atividades e, raramente, ocorrem reuniões envolvendo grupos ou departamentos diferentes. Essas rígidas fronteiras departamentais foram citadas por Boyett & Boyett (1999) no item 2.3.5 desse trabalho.

O baixo nível de relacionamento interfuncional dos funcionários tem sido motivo de preocupação para a Diretoria da Empresa. As soluções para problemas interfuncionais só são encontradas com a interferência de algum Diretor. Esse processo tende a perdurar à medida que a Instituição continuar adotando uma Estrutura hierárquica funcional e pouco flexível.

Os dados coletados durante a entrevista individual e tabulados nas Tabelas 1, 2 e 3, serão analisados de acordo com o nível hierárquico de cada funcionário, já que a percepção de cada um com relação à estrutura da empresa varia conforme os diferentes papéis desempenhados.

4.3 Dinâmica de funcionamento

A dinâmica de funcionamento da Precisa será apresentada e analisada enfocando-se três diferentes aspectos: desempenho de papéis dentro da Instituição, relação entre empregados e empresa e relação entre empresa e clientes.

4.3.1 Desempenho de papéis/funções

Ao abordar-se os diferentes papéis e formas de execução das tarefas pôde-se constatar o individualismo dos funcionários no desempenho de suas funções.

Com referência ao papel desempenhado dentro da organização, a percepção dos diretores é semelhante a dos demais funcionários. Todos afirmam que trabalham isoladamente. Mas os diretores atribuem isso à cultura da Empresa que é, na verdade, implementada pela própria direção. Essa percepção dos diretores os impede de implementar atitudes e ações que visem

uma reestruturação organizacional direcionada para o compartilhamento de funções em equipes de trabalho. Os resultados relativos às questões pertinentes a esse item constam da tabela abaixo. Deve-se observar, na Tabela 1, a seguinte equivalência com relação aos níveis hierárquicos da Precisa:

A - Diretores

B - Chefias e supervisores

C - Funcionários

Tabela 1 – Funções e papéis desempenhados

| Blocos | Questões / Níveis hierárquicos | A | B | C |
|------------------------|--|------|------|------|
| Definição de papéis | Os funcionários trabalham isoladamente | 100% | 80% | 80% |
| | Os funcionários trabalham em grupo, mas não existe um desempenho coletivo | - | 20% | 20% |
| A execução das tarefas | As tarefas são executadas de forma mecânica; o importante é que o trabalho saia | - | - | 27% |
| | Os funcionários fazem apenas uma pequena parte do todo | 50% | 80% | 73% |
| | Os funcionários conseguem ver a participação do seu trabalho no resultado final da empresa | 50% | 20% | - |
| As decisões | O alto escalão é quem decide | 50% | 60% | 67% |
| | O escalão superior decide em conjunto com o médio escalão | 50% | 40% | 33% |
| As informações | As chefias retêm informações e poucas delas são compartilhadas | 100% | 100% | 100% |

Fonte – Pesquisa de campo realizada em junho de 2001.

Analisando-se essa tabela, torna-se bastante claro a ênfase dada por todos ao trabalho efetuado isoladamente, principalmente pela direção da Empresa. Uma pequena parte das chefias utiliza o trabalho em grupo – 20%, mas as pessoas atuam de forma bastante independente. Não existe uma sinergia positiva entre as pessoas, o que confirma as afirmativas feitas por Robbins (2000) e Robbins & Finley (1997) no item 2.3.3 desse trabalho, quando se referem às características de grupos e equipes.

Os funcionários enfocaram, na sua grande maioria – 73% — que executam apenas uma pequena parte do todo e alguns o fazem de forma mecânica. Constatou-se que a execução do trabalho realizado isoladamente impede as pessoas de verem uma conexão entre o que fazem e o serviço final – apenas 20% das chefias conseguem fazer essa inter-relação, o que confir-

mam as conclusões mencionadas anteriormente por Boyett & Boyett (1999). Pôde-se constatar que as pessoas não realizam as tarefas de apoio ao seu trabalho e não controlam o seu próprio ritmo de trabalho. Essas limitações os impedem satisfazerem as necessidades de um cliente interno ou externo.

As decisões, segundo os entrevistados, são tomadas ou pelo alto escalão ou pela chefia, em conjunto com os diretores, dependendo da importância da decisão. Verificou-se que os funcionários nunca participam da tomada de decisões. Sempre que surge um problema o supervisor ou chefe entra em cena para resolvê-lo. Esse tipo de atitude impede que as pessoas pensem. Essas constatações feitas pela pesquisadora durante a pesquisa de campo vão ao encontro das afirmações citadas anteriormente por Pinchot (1995) e por Boyett & Boyett (1999). O acesso à informação sobre o andamento dos negócios é restrito, segundo os diretores, chefias e funcionários. A direção da organização acha que apenas algumas informações devem ser compartilhadas. Essa conduta se dissemina pelas várias Unidades da Empresa e os funcionários se queixam da falta de acesso às informações. Observa-se que a detenção de informações é tida como sinônimo de poder e privilégio, o que reforça o distanciamento entre funcionários e chefias, característica essa que pode ser constatada na Precisa.

4.3.2 As relações entre empregado e empresa

Com os dados levantados pôde-se conhecer os principais aspectos da relação entre empresa-empregado, aspectos que são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – A empresa e o empregado

(continua)

| Blocos | Questões / níveis hierárquicos | A | B | C |
|--|--|----------|----------|----------|
| Como os funcionários se sentem no trabalho dia-a-dia | Confortáveis em não terem que assumir responsabilidade | 100% | 80% | 33% |
| | Insatisfeitos por fazerem sempre a mesma coisa | | 20% | 67% |
| Relacionamento entre os funcionários | Existe competição entre departamentos diferentes | 50% | 60% | 67% |
| | Existe competição dentro do mesmo departamento | | 40% | 20% |
| | Existe uma convivência de compartilhamento de objetivos e idéias entre os funcionários | 50% | - | 13% |

Tabela 2 – A empresa e o empregado

(conclusão)

| Blocos | Questões / níveis hierárquicos | A | B | C |
|-------------------------------|--|----------|----------|----------|
| A empresa perante o empregado | Valoriza o desempenho individual | 100% | 80% | 80% |
| | Valoriza o desempenho da equipe ressaltando o desempenho de cada um | - | 20% | 20% |
| Remuneração dos empregados | Todos têm salário fixo | 100% | 60% | 34% |
| | Existe grande diferença na forma pela qual os gerentes e os funcionários são recompensados | - | 40% | 66% |

Fonte – Pesquisa de campo realizada em junho de 2001.

No trabalho do dia-a-dia, os diretores, na sua totalidade – 100% – vêem o fato dos funcionários não terem que assumir responsabilidade como um algo positivo, já que, segundo a visão deles, cabe aos dirigentes responderem pelo desempenho da organização. As chefias, por sua vez, seguindo a cultura de uma estrutura piramidal, respondem por seus subordinados e enfocam como cômoda a situação dos mesmos em não terem que assumir responsabilidade.

A grande maioria dos funcionários, no entanto, sente-se insatisfeita por fazerem sempre a mesma coisa e reclamam da falta de oportunidade de aprenderem coisas novas. O treinamento em áreas diversas é visto pela direção como ineficiente, pois não acrescenta conhecimento à função específica de cada um, segundo levantou-se em entrevistas com os dirigentes.

Essas características da Precisa e que são específicas de uma organização burocrática estão de acordo com os comentários feitos anteriormente por Pinchot (1995) no item 2.1 desse trabalho. Durante o período de entrevistas, pôde-se observar que o relacionamento entre os funcionários dentro da Instituição existe em forma de pequenos grupos formados por pessoas do mesmo nível hierárquico, mas nem sempre do mesmo departamento. A diretoria se divide quanto a esse fenômeno pois, segundo ela, isto é parcialmente verdadeiro; em muitos aspectos existe um compartilhamento de idéias e objetivos entre as pessoas.

Outro aspecto observado pela pesquisadora e que está presente nos dados da Tabela 2 é que os “grupinhos” competem entre si. A maioria dos funcionários e das chefias ressalta a competição entre os departamentos. Pôde-se observar que não existe um sentido coletivo de alinhamento e compartilhamento tendo em vista um objetivo único. O que se busca é a valorização individual e não o sucesso da equipe. Esse tipo de atitude incentiva a competição, muitas vezes, destrutiva, e os departamentos da organização trabalham em prol de objetivos dife-

rentes, conforme afirmou anteriormente Robbins & Finley (1997) quando se referiu à diferença entre grupo e equipe.

Com relação ao desempenho dos funcionários, os diretores, na sua totalidade, e a grande maioria dos funcionários deram ênfase à valorização do desempenho individual por parte da organização. Uma pequena parte dos funcionários e das chefias – 20% – mencionou o trabalho em equipe com a valorização individual de seus membros.

A valorização do trabalho individual fortalece a estrutura funcional e a especialização, características da organização burocrática, ao mesmo tempo que dificulta a aproximação das pessoas no sentido de ajuda mútua e de conhecimento de outras atividades, conforme afirmou anteriormente Boyett & Boyett (1999).

Por fim, focou-se o sistema de remuneração existente na Precisa. Os funcionários possuem salários fixos. Não existe um Plano de Cargos e Salários que privilegie o desempenho, seja esse individual ou em grupo. Mas a grande maioria – 66% – queixa-se da disparidade existente entre os salários das chefias e os dos funcionários.

A Precisa é uma Empresa bastante pequena – possui apenas 38 funcionários. É uma Instituição de estrutura convencional onde os ocupantes dos cargos de chefia detêm os privilégios e o poder de comando; como esses cargos são poucos, a possibilidade de melhoria profissional para os demais funcionários é quase nula. Isso torna os funcionários desmotivados e desinteressados no aprimoramento profissional. Eles concentram-se em suas tarefas rotineiras e no cumprimento de ordens recebidas da chefia.

A Diretoria da Precisa se dispõe a custear alguns cursos de aperfeiçoamento profissional para funcionários que estejam relacionados com suas áreas de atuação. Apesar desses cursos não se converterem em acréscimo na remuneração percebida pelos funcionários, é um benefício que agrega valor ao currículo de cada um. No entanto, essa concessão só acontece quando o funcionário interessado dispõe-se a solicitá-la. E são poucos os que o fazem, pois eles não se sentem à vontade para fazê-lo. Eles preferem se acomodar nas suas rotinas diárias a correrem risco, aspecto característico da estrutura convencional e que foi citado anteriormente por Boyett & Boyett (1999).

4.3.3 As relações empresa e cliente

Abordou-se o relacionamento empresa-cliente no que diz respeito às necessidades do cliente, solução de problemas e à qualidade do serviço final.

Tabela 3 – Empresa x Cliente

| Blocos | Questões / níveis hierárquicos | A | B | C |
|---|--|----------|----------|----------|
| Com quem o cliente conversa e quem decide | É atribuição exclusiva da chefia | - | 40% | 33% |
| | Alguns funcionários conversam com os clientes mas quem decide é a chefia | 100% | 60% | 67% |

Fonte : Pesquisa de campo realizada em junho de 2001.

A diretoria da Precisa, na sua totalidade – 100%, vê como fator importante, no relacionamento com os clientes, o contato de alguns funcionários que atuam nas atividades-fim da organização. Os funcionários também afirmam, na sua maioria, que se relacionam com os clientes, embora quem decida seja a chefia.

Observa-se um bom relacionamento entre os clientes e os funcionários que os atendem. Eles são educados, gentis e procuram atender aos participantes da melhor maneira possível, dentro de seu segmento de atuação. Existem normas pré-definidas que permitem aos funcionários prestar determinados serviços sem recorrer à chefia.

Observou-se, no entanto, que o atendimento ao cliente diz respeito apenas a uma determinada etapa da operação da qual o funcionário cuida. A etapa seguinte é responsabilidade de outra pessoa e essa visão segmentada dificulta o entendimento, por parte do funcionário, dos padrões usados pelo cliente para julgar a qualidade do serviço final, sendo essa característica da Precisa confirmada anteriormente por Boyett & Boyett (1999) nesse trabalho.

Pode-se observar, com a exposição e discussão dos dados coletados, que a Precisa é uma Empresa com uma estrutura organizacional rígida, onde as atribuições e responsabilidades são nitidamente separadas e o cumprimento dessas atribuições é garantido pela unidade de comando. Na empresa pesquisada, o desempenho individual é priorizado, dando-se ênfase à especialização, em detrimento do conhecimento da organização como um todo.

Durante a fase de levantamento de dados, pôde-se constatar que os funcionários raramente recebem *feedback* dos seus superiores sobre seu desempenho e o sentimento de colaboração mútua praticamente inexistente. A qualidade do serviço final fica bastante prejudicada em decorrência do individualismo e do baixo compartilhamento de informações entre os funcionários.

Essas características acima citadas são pertinentes a uma organização convencional, com estrutura funcional e que estão em consonância com as citações feitas anteriormente por Pinchot (1995), Robbins (2000) e Boyett & Boyett (1999).

A partir do estudo realizado e sustentado por um referencial teórico faz-se, a seguir, um ensaio de proposta de estrutura organizacional para a Precisa, adotando equipes de trabalho, sugerindo-se ações e atitudes em consonância com a metodologia pesquisada de equipes de alto desempenho.

4.4 Ensaio de proposta de uma estrutura organizacional com a utilização de equipes de trabalho para a Precisa.

4.4.1 Introdução

A adoção de equipes de trabalho nas áreas-fim da Precisa será um meio da organização melhorar a qualidade do serviço ao cliente, tendo em vista que a questão básica é de natureza interfuncional, aspecto que justifica a adoção de equipes, segundo Robbins & Finley (1997:125). Para implementar equipes interfuncionais na área de investimentos/empréstimos, assistência à saúde e previdência complementar, a instituição deve passar a adotar atitudes e ações bastante diferentes das que são utilizadas na estrutura atual. Esse tipo de trabalho requer habilidade e paciência da alta administração, juntamente com o apoio incondicional aos membros da equipe.

Num primeiro momento, deve-se definir quantas equipes vão ser formadas de acordo com os objetivos da empresa. Em seguida, quem serão os líderes das equipes a serem implementadas pois, certamente, não será possível todos os chefes da estrutura convencional tornarem-se líderes. O líder exerce um papel importante em qualquer equipe, em especial na equipe interfuncional, portanto, eles devem ser cuidadosamente selecionados.

O líder deve ter formação técnica para compreender o assunto, bem como para receber a contribuição das pessoas com os mais diferentes perfis. No caso da Precisa, o líder precisa ter habilidade para gerenciar pessoas e facilitar a interação entre o grupo, pois os funcionários não têm experiência em trabalho conjunto e alguns têm uma pré-disposição negativa para com esse tipo de trabalho. Essas equipes vão lidar com assuntos complexos entre um grupo heterogêneo de pessoas.

Os líderes selecionados devem ser treinados para trabalharem em equipe. Eles devem passar a ver suas presenças como útil mas não como imprescindível à realização do trabalho cotidiano. A função do chefe deve ser direcionada para exercer liderança sobre as pessoas e não para controlá-las ou gerenciá-las, conforme afirmou Glenn M. Parker (1995) quando tratou-se da base das equipes eficazes.

Os líderes de equipes devem ser facilitadores que ajudam seus subordinados a terem sucesso. Devem dar *feedback* a eles sobre como estão se saindo. Estimular a inovação e a discussão em reuniões onde se procura melhorar o desempenho dos funcionários, e a comunicação bilateral é também tarefa dos líderes.

Os funcionários dos departamentos de investimentos/empréstimos, assistência à saúde e previdência complementar devem ser treinados para assimilarem o espírito de trabalho em uma equipe multifuncional: indivíduos que se comunicam de maneira franca e honesta, dão conta de resolver conflitos e sublinem metas pessoais em favor da equipe.

A Precisa passaria a ter uma estrutura com Unidades funcionais e Unidades com equipes multifuncionais convivendo harmoniosamente em prol de um objetivo único: prestar serviços nas áreas de saúde, previdência complementar e empréstimos com qualidade e eficácia.

4.4.2 As equipes multifuncionais

Para adotar equipes multifuncionais na sua estrutura funcional, a Precisa deve fazê-lo em etapas, segundo abordagem de Boyett & Boyett (1999) citada no item 2.3 desse trabalho.

Inicialmente, sugere-se a formação de uma Unidade de Serviços, constituída por uma equipe interfuncional, em substituição aos núcleos de assistência à saúde, previdência complementar e as atividades de empréstimos. Essa Unidade passa a ser uma equipe multifuncional composta de profissionais das três áreas acima citadas, destinada a levantar as necessidades dos clientes e supri-las com qualidade e eficácia.

A equipe interfuncional da Unidade de Serviços será responsável pelo processo de pedido de guias de autorização para exames e internações, acompanhamento, processamento e controle dos procedimentos médicos e hospitalares por representantes de serviços ao cliente, designados para acompanhar e agilizar procedimentos relativos ao plano de saúde.

A equipe será responsável, também, pelo processo de inclusão de participantes no Plano de Previdência Complementar, bem como por representantes de serviços ao cliente para lidar

com aposentadorias, morte, invalidez e acompanhamento da situação individual de cada participante com relação a tempo de contribuição, valores e situação familiar.

A Unidade de Serviços responderá também por empréstimos solicitados pelos participantes dentro de seu limite de alçada. A equipe será responsável pelo processo de cálculo, processamento e liberação do empréstimo para o usuário, dentro das normas definidas pela Secretaria de Previdência Complementar.

De acordo com o ponto de vista de Parker (1995), citado no item 2.3.5 desse trabalho, o número ideal de pessoas para formarem uma equipe é de quatro a seis. Sugere-se que a equipe da Unidade de Serviços seja composta por cinco pessoas: dois funcionários que trabalham na assistência à saúde, dois da área de previdência complementar e um funcionário da área de empréstimo.

Sugere-se também a formação de uma equipe multifuncional para atuar no ramo de investimentos. Essa equipe passa a atuar nos três segmentos que atualmente trabalham de forma segmentada: renda fixa, renda variável e imóveis.

A equipe de investimentos prestará um serviço destinado a atender a um cliente interno que é a própria Instituição. Essa equipe é responsável por fazer pesquisas no mercado de capitais, acompanhar as oscilações do mercado financeiro e imobiliário, aplicar os recursos disponíveis dentro do leque de alternativas avaliadas, agindo com rapidez e flexibilidade para se adaptar às mudanças e exigências do mercado.

A equipe de investimentos seria composta por quatro elementos: o funcionário responsável, atualmente, pelas aplicações em renda fixa, aquele que lida com a renda variável, o negociador de imóveis e o assistente de investimentos que atua em renda variável.

O líder selecionado para a equipe de Unidade de Serviços, bem como aquele selecionado para a Equipe de Investimentos, deve assumir a liderança, mantendo-a, num primeiro momento, como na estrutura convencional.

As pessoas das equipes formadas já se conhecem, mas nunca trabalharam juntas. Existe uma ansiedade com relação ao novo de cada membro da equipe. Eles começam a aprender a lidar uns com os outros. Essa, certamente, é uma fase em que pouco trabalho se realiza, pois ninguém sabe ao certo o que acontecerá.

Nesse momento, os líderes devem definir formas das pessoas trabalharem juntas, devem ajudá-las a se conhecer melhor e devem dar uma direção e um propósito claros à equipe. O líder deve, também, dar informações para que a equipe comece a trabalhar.

Na equipe da Unidade de Serviços, o líder deve mostrar a eles a diversidade dos serviços oferecidos pela Precisa, onde uma equipe multifuncional, agregando pessoas com diferentes funções, habilidades e especialidades, tem a oportunidade de oferecer a seus membros o desenvolvimento de novas idéias, a solução de problemas complexos e o conhecimento de áreas diversas, possibilitando a eles a migração de uma função para outra.

Na equipe de Investimentos, a atitude do líder deve ser semelhante ao líder da equipe de Unidade de Serviços.

Ele deve focar a alta instabilidade do mercado de capitais, onde o trabalho individual limita as opções para solução dos problemas que surgem. A visão segmentada do mercado não permite aos funcionários fazerem projeções e análises dentro de cenários futuros.

O líder deve priorizar, nesse grupo, a dinâmica interpessoal, estimulando a troca de conhecimento e de informações visando ao desenvolvimento de habilidades interpessoais. Isso porque seus membros, até então, trabalhavam sozinhos numa estrutura onde era valorizado, sobremaneira, o desempenho individual.

A partir da realização do trabalho em equipe — onde seus membros são especialistas em renda fixa, renda variável e imóveis — passará a existir uma migração de conhecimentos entre os diversos elementos, e, muito mais do que isso, à medida que uns conhecerem os valores e as necessidades dos outros, passarão a interagir eficazmente entre si. Ocorrerá o desenvolvimento de habilidades interpessoais e uma maior facilidade para trabalharem juntos.

Num segundo momento, denominado por Boyett & Boyett, de “Fase da Confusão”, e por Robbins & Finley de “Fase da Tormenta”, conforme se viu no item 2.3.5 desse trabalho, os membros das duas equipes vão sentir-se bastantes frustrados porque eles não conseguem se entender. É provável que haja hostilidade, confronto e críticas ao tipo de trabalho que está sendo iniciado. As pessoas vão sentir-se mal trabalhando juntas, principalmente numa organização onde a estrutura vigente até então era diametralmente oposta à de trabalho em equipe.

As pessoas que, até então, desenvolviam seu trabalho sozinhas, principalmente aquelas da equipe de investimentos, vão se acusar mutuamente, e a produtividade, que já era baixa, tende a cair mais. Essa será a fase mais difícil do trabalho para a Precisa.

Os líderes das duas equipes, nesse momento, devem resolver os problemas de poder e autoridade: não devem permitir que o poder de uma pessoa abafe a contribuição de outras, o que, provavelmente, ocorrerá na Precisa por causa da competição entre os funcionários. O líder deve explicar os limites e deve manter a ordem, deve oferecer sugestões e controlar a anarquia inevitável. Esse aspecto é particularmente importante em uma instituição como a

Precisa, onde as pessoas estão habituadas a trabalharem sozinhas e sob pressão. Simultaneamente, o líder deve implementar acordos sobre tomadas de decisões e deve estimular a equipe a assumir responsabilidades.

A equipe deve, gradativamente, assumir tarefas de busca de informações, resolução de seus conflitos internos, tomadas de decisões, e assim por diante. À medida que os membros da equipe forem assumindo responsabilidade, os líderes devem começar a desempenhar o papel de coordenador. As decisões passarão a ser tomadas em conjunto, e o líder, agora um coordenador, poderá dedicar parte do seu tempo para otimizar o relacionamento da equipe com as unidades funcionais da Precisa. Além disso, ele deverá buscar recursos para a equipe junto à Administração da Empresa.

Enfoca-se, aqui, a necessidade da direção da Precisa externar seu apoio ao trabalho que ora se inicia. A autora dessa dissertação vê esse aspecto como fator crucial para o sucesso das equipes interfuncionais. A Diretoria da Precisa deve divulgar cartazes e folhetos de apoio às equipes interfuncionais, enfatizando o alcance de uma maior rapidez e qualidade na prestação dos serviços oferecidos. A importância desse tipo de trabalho deve constar, obrigatoriamente, da pauta de reunião que ocorre mensalmente na empresa com todos os funcionários. É um tema que deve estar sempre presente em todo e qualquer evento da Instituição. Mas, como afirmou Parker (1995), citado no item 2.3.5 desse trabalho: não basta apenas falar. É preciso que os diretores da Precisa ajam como equipes interfuncionais para servir de referência para o restante da organização.

A Diretoria da Precisa é composta de três pessoas com especialidades e habilidades complementares que, ao formarem uma equipe interfuncional, poderão dirigir a empresa de forma bastante sincronizada e alinhada, além de servirem como exemplo para as equipes interfuncionais que acabam de se formar. É, portanto, a partir da ação da alta administração que ocorrerá uma disseminação de atitudes e comportamentos por toda a organização.

Após a fase de confusão ou de tormenta, as equipes da Precisa entram na “fase da aquiescência” ou “fase da normatização”, segundo Robbins & Finley e Boyett & Boyett, respectivamente, conforme se viu no item 2.3.5 desse trabalho.

Nessa fase, repentinamente, as coisas devem melhorar. Os membros das equipes da Precisa que nunca haviam trabalhado juntos antes, depois de exercerem a competição entre eles à qual estavam acostumados, provavelmente comecem agora a desenvolver ligações entre si. A tensão entre eles cai, à medida que aumenta a intimidade entre o grupo. Passam a perceber que o trabalho em equipe pode dar certo. Espera-se que cooperem ao invés de competir. Isso

porque a comunicação deve fluir e raízes devem ser criadas. A situação de intranquilidade e de ansiedade antes observada nas duas equipes da Precisa agora será de calma e serenidade.

Nessa fase, a mudança na estrutura da Precisa acarretará o estreitamento dos relacionamentos interpessoais dos elementos das equipes. Será, provavelmente, um período de pouca produtividade, mas de grandes ganhos na área comportamental. As pessoas estarão mais interessadas em consolidar os relacionamentos afetivos do que em produzir resultados. Os líderes, nessa fase, devem estimular o respeito mútuo entre os membros das equipes; devem também incentivar os membros das equipes a “colocarem a mão na massa”, utilizando suas habilidades, conhecimentos e experiências. Os membros das equipes devem se tornar responsáveis pelo desenvolvimento de suas atividades e pelas decisões do dia-a-dia. O líder/coordenador passa a fazer a avaliação de desempenho, dando *feedback* a eles.

Esse será, certamente, o momento no qual se aflorará a grande diferença ocasionada pelo trabalho em equipe: a competição individual antes existente dará lugar à cooperação mútua; a visão segmentada do trabalho dará lugar à visão sistêmica da organização, o acesso restrito às informações dará lugar ao livre compartilhamento de conhecimentos e experiências, os pontos fracos das pessoas serão reconstituídos em pontos fortes e a responsabilidade pelo desempenho da organização, que antes era tarefa apenas dos dirigentes, agora é compartilhada por todos.

Finalmente, as equipes devem encontrar a “fase do desempenho” ou “fase da realização”, segundo Boyett & Boyett e Robbins & Finley, respectivamente, conforme foi citado no item 2.3.5. Depois de vencer todas as etapas anteriores e conseguir chegar à fase final de realização ou desempenho, as equipes da Precisa irão sentir-se cheias de confiança. Esse é um momento em que as pessoas possuem um consenso sobre a equipe e o que realizar. Os conflitos, agora, são tratados de forma franca e honesta, e levam à descoberta de soluções criativas para os problemas relacionados ao trabalho. A equipe começa a sentir orgulho de suas realizações e a atmosfera é de entusiasmo e “espírito aberto”.

Nessa fase, as equipes da Precisa já serão responsáveis pelos seus atos. Seus membros é quem definirão seus papéis e suas responsabilidades, e a atuação do líder se modifica. A autora desse trabalho sugere não o desaparecimento do líder/coordenador, como pontuou Boyett & Boyett, no item 2.3.5 desse trabalho, mas a atuação deste como um coordenador dessa importante etapa da equipe.

O líder/coordenador terá sua atuação direcionada, especialmente no caso da Precisa, para ajudar à equipe a entender como gerenciar a mudança, administrar o progresso do trabalho e

atualizar seus processos e procedimentos. Ele também deverá representar a equipe junto à direção da empresa e junto às unidades funcionais.

4.4.3 O tempo de transição na Precisa

Nos seus 24 anos de existência, a Precisa nunca experimentou qualquer mudança em sua estrutura organizacional, hierárquica, rígida e centralizada. Para que a Empresa passe a adotar equipes de trabalho de alto desempenho em sua estrutura organizacional seguindo as etapas acima citadas, presume-se um tempo razoavelmente longo em vista dos seguintes aspectos, considerados por Boyett & Boyett, no item 2.3.5 desse trabalho:

Inter-relacionamento das tarefas dos membros das equipes - nas equipes de Unidade de Serviço e de Investimentos existe uma grande interdependência entre as tarefas de seus membros.

A equipe de Unidade de Serviços, composta por cinco elementos atuando nas áreas de assistência à saúde, previdência complementar e empréstimos, possui, entre alguns de seus membros, uma interdependência de tal forma que o trabalho de um influencia, de forma crítica, o trabalho do outro. Pode-se, como exemplo, citar o procedimento de adesão ao plano de assistência à saúde vinculado à inclusão e manutenção do participante ao Plano de Previdência Complementar, o que se traduz em uma grande inter-relação entre essas duas atividades.

A equipe de Investimentos, que abrange as atividades de renda fixa, renda variável e imóveis possui, da mesma forma, um alto grau de interligação entre as tarefas de seus membros. A decisão de se aplicar um determinado valor em determinado tipo de renda fixa certamente influenciará, de forma crítica, uma outra aplicação em renda variável ou em imóveis, na medida que a Instituição possui uma disponibilidade financeira para esse fim e o equilíbrio financeiro dependerá do alinhamento entre essas três atividades.

Essa interdependência faz com que seja necessária a presença de um líder formal durante um período mais longo, a fim de garantir o envolvimento das pessoas certas nas decisões importantes.

Diversidade funcional dos membros - na equipe de Unidades de Serviços, que possui cinco elementos, encontram-se três tipos de atividades diferentes, absorvendo pessoas com especialidades diferentes. Devido a essa diversidade funcional, pode-se encontrar uma maior variedade de pontos de vista entre seus membros, o que pode exigir uma atuação de um líder formal.

Grau de auto suficiência da equipe – a Precisa é uma empresa pequena. Os recursos necessários para que as equipes processem suas informações certamente serão fornecidos a elas aos poucos, tendo em vista o desembolso financeiro necessário. Considerando-se que a auto-suficiência das equipes pode não ocorrer num primeiro momento, talvez seja necessário recorrer aos líderes das equipes.

Tempo de vida da equipe – os membros das equipes da Precisa nunca participaram de uma equipe autogerida antes, mas o projeto é de longa duração. Por isso, é necessário investir tempo e dinheiro para desenvolver inteiramente a equipe. Tendo em vista que essa será uma experiência nova, presume-se que as equipes levarão mais tempo para se adaptarem a essa nova realidade e, conseqüentemente, terem condição de caminharem sozinhas.

Existem, entretanto, alguns aspectos que fazem parte da estrutura da Precisa que favorecem a transição para a adoção de equipes de trabalho de alto desempenho:

Experiência e habilidade técnica – os membros das equipes são pessoas com boa experiência e habilidade técnica em suas áreas de atuação. Isso favorece o exercício da responsabilidade pelo treinamento, acompanhamento e aconselhamento de membros menos experientes, bem como a elevação do nível técnico da equipe. Nesse aspecto, acredita-se que as equipes possam tornar-se autônomas mais rapidamente.

Tamanho da equipe – as duas equipes da Precisa que se propõe são equipes pequenas. A equipe de Unidade de Serviço possui cinco pessoas e a equipe de Investimentos possui quatro pessoas. Considerando-se esse fato, pode-se acreditar que o número de interações, de pontos de vista a serem considerados e de decisões a serem tomadas tendem a ser pequenos, o que leva a equipe a ser uma unidade autônoma mais rapidamente.

4.4.4 Vencendo os obstáculos da transição

Durante a implementação de equipes de trabalho na Precisa, já foram mencionadas várias técnicas que podem ser adotadas para facilitar a transição, tais como: o planejamento cuidadoso da estrutura das equipes, a introdução de responsabilidades de maneira gradual, a preocupação com as habilidades das pessoas, o tamanho das equipes, e assim por diante.

Paralelamente a isso, existem obstáculos que foram levantados durante a fase de coleta de dados, incluindo o período de convivência dentro da instituição, o que possibilitou à pesquisadora desse trabalho o conhecimento da estrutura informal da Empresa.

As sugestões relacionadas a seguir visam a tornar a transição mais tranqüila e têm como referência as abordagens de Parker (1995) citadas no item 2.3.5 e de Boyett & Boyett (1999) citadas no item 2.3.7 desse trabalho:

1. Reconceber o trabalho – ao se propor a formação de equipes de trabalho nas atividades fins da Empresa – assistência à saúde, previdência complementar e empréstimos – teve-se como objetivo concentrar-se em questões estratégicas ao invés de se tentar fazer tudo de uma vez. Acresceu-se a essa estrutura a equipe de investimentos, que é uma atividade essencial à sobrevivência da Instituição. Dessa forma, a utilização de equipes de trabalho tem como foco específico melhorar a qualidade do atendimento prestado ao cliente, através da otimização dos processos de trabalho, buscando maior flexibilidade e rapidez nos serviços oferecidos.

2. Organizar as equipes em torno de um processo como um todo – as equipes de Unidade de Serviço e de Investimentos devem ser responsáveis por todos os aspectos envolvidos no processo de atendimento ao cliente e de aplicação de recursos da instituição, respectivamente. Esse, certamente, será um obstáculo a ser enfrentado na Precisa. Isso porque lida-se como uma Empresa estruturada por função, onde os indivíduos especializados se dedicam a uma função específica que desenvolvem individualmente, sem se identificarem com o serviço final e sem terem contato com o cliente. Isso gera a necessidade da hierarquia e de amplo sistema de controle, além de limitar o grau de compreensão do negócio e impedir a instituição de oferecer um serviço de alto padrão.

3. Garantir que as equipes tenham amplo acesso ao suporte técnico e à comunicação entre as Unidades – as equipes devem ter a comunicação facilitada entre elas e entre os departamentos funcionais da Precisa – Recursos Humanos, Tesouraria, Contabilidade e Apoio Administrativo.

4. Reconceber o sistema de informações – as equipes devem ter livre acesso à tecnologia de informações que as liga aos demais setores da empresa com os quais elas compartilham informações.

5. Autoridade da equipe – a chefia deve delegar às equipes autoridade para tomar decisões junto ao cliente sobre as atividades de assistência à saúde, previdência complementar e empréstimos, e para decidir sobre aplicações no mercado de capitais. A autoridade da equipe – o *empowerment* – deve ocorrer aos poucos, e, para que isso aconteça, é necessário que os membros das equipes tenham visão clara dos objetivos do seu trabalho.

6. Metas e objetivos claros – o estabelecimento de metas e objetivos claros e desafiadores são vitais para as equipes da Precisa. Essa será uma direção essencial para que as equipes se alinhem e se motivem em direção a uma nova empreitada.

7. Reconceber o sistema de remuneração e de avaliação de desempenho – a Precisa é uma Instituição que privilegia apenas o desempenho individual e a remuneração dos funcionários é baseada no cargo da pessoa. Ao adotar equipes de trabalho, a Empresa precisará modificar seu sistema de remuneração e de avaliação de desempenho, visando premiar não apenas o desempenho individual, mas também o trabalho em equipe.

Como alternativa à tradicional remuneração baseada no cargo que ocupa, sugere-se a adoção de um sistema de remuneração baseado no conhecimento que associe um salário base às habilidades e conhecimentos do funcionário, além da implementação de incentivos que remunerem as equipes pelo seu desempenho como: participação nos lucros e sistema de incentivo à equipe.

A avaliação de desempenho, hoje, tende a focar, cada vez mais, o desempenho dos membros da equipe como: compartilhamento de informações com os outros, a competência para resolver conflitos, a capacidade para incentivar e colaborar com o trabalho da equipe.

8. Criar um ambiente de trabalho propício – é necessário que a Precisa crie um ambiente de trabalho compatível com a filosofia de uma organização que possui uma estrutura organizacional baseada em equipes. A empresa deve ser igualitária e oferecer um ambiente de trabalho seguro e agradável. Símbolos de *status* como vagas no estacionamento, móveis diferenciados para chefias, como existe atualmente na Instituição, não serão aceitáveis. Além disso, os membros das equipes devem ocupar o mesmo espaço físico, visando torná-las mais coesas e mais eficazes. Hábito esse bastante incomum na Precisa, onde os funcionários trabalham em salas individuais.

9. Incentivar a dinâmica interpessoal – as equipes interfuncionais oferecem uma grande oportunidade de troca de conhecimentos e informações. À medida que os membros das equipes de Unidade de Serviços e de Investimentos se conhecerem mais intimamente, eles vão aprender a interagir eficazmente entre si. Esse conhecimento de valores e necessidades das pessoas deve ser estimulado pela direção da Empresa, pois a habilidade interpessoal não é uma prática comum na Precisa. O trabalho solitário que vigora atualmente impede as pessoas de aprenderem umas com as outras. O trabalho em equipe irá propiciar o desenvolvimento de habilidades interpessoais e, conseqüentemente, uma maior facilidade para as pessoas trabalharem juntas, sejam elas estranhas ou até inimigas.

4.4.5 Acompanhamento

As equipes da Precisa, certamente, precisarão de um acompanhamento para garantir a continuidade das ações implementadas. A mudança de uma estrutura convencional, vigente há tantos anos, para uma estrutura baseada em equipes deve ser reforçada pelo apoio incondicional da direção da empresa. Os líderes devem procurar identificar problemas que porventura acarretem baixa na produtividade das equipes. Os problemas que podem vir a ocorrer na Precisa, segundo a visão da autora desse trabalho, e que foram abordados por Boyett & Boyett na obra *O Guia dos Gurus* são:

1. Perda de entusiasmo da equipe;
2. Falta de propósito ou de identidade: os membros da equipe não sabem aonde e quando vão chegar;
3. Discussões desinteressantes;
4. Cinismo e desconfiança entre seus membros;
5. Ataques pelas costas;
6. Acusações uns aos outros.

Se isso acontecer, a direção da Precisa deve intervir, efetuando:

- ✓ Reanálise de princípios básicos – uma análise para identificação dos pressupostos e das diferenças de opinião é fundamental para que se consiga estabelecer um diálogo franco e aberto. É necessário que os membros da equipe se vêem como colegas, pois é nesse momento que ocorre o pensamento participativo. O ato de uns preocuparem-se com os outros é essencial para a integração entre a equipe e para o afloramento de um clima positivo. Isso certamente ajudará a esclarecer a missão da equipe e como realizá-la;
- ✓ Uma injeção de ânimo na equipe – novas informações e novas abordagens, como, por exemplo, histórias de casos internos, melhores práticas etc. podem proporcionar às equipes uma nova perspectiva para com o cliente;
- ✓ Busca de pequenas vitórias – a direção pode redefinir uma pequena meta e voltar a ver a equipe no caminho certo;
- ✓ Implementação de treinamento – se as equipes estão tendo dificuldade de progredir, um programa de treinamento que priorize habilidades interpessoais, propósito da equipe e metas claras, pode beneficiar as equipes da Precisa.

4.5 Algumas inferências sobre a temática

O estudo efetuado a respeito de reestruturação organizacional direcionada para a adoção de equipes de trabalho sinaliza para uma verdade aparentemente óbvia, mas muitas vezes esquecida: a implementação de ações e mudanças que vão de encontro a uma cultura vigente, trazendo a necessidade de novas condutas e novos comportamentos devem vir fundamentadas por uma estratégia que seja capaz de seduzir e encantar os elementos envolvidos, levando em consideração os valores vigentes até então.

A estrutura organizacional da Precisa é pautada em um elevado nível de formalismo burocrático, com ênfase nas relações formais com alta especialização funcional. A padronização e manualização dos procedimentos administrativos são acompanhadas de rigidez no seu cumprimento numa estrutura eminentemente verticalizada, onde as decisões são centralizadas no topo da organização.

Os princípios que fundamentam a adoção de equipes de trabalho na estrutura organizacional da Empresa são incompatíveis com aqueles adotados por uma organização convencional, onde a base é o modelo burocrático ideal. Em decorrência disso, para que se processe a reestruturação organizacional na Instituição pesquisada, é necessário que a alta administração seja sensibilizada e convencida das vantagens que podem advir de uma estrutura mais flexível e dinâmica, enfocando, principalmente, a qualidade do serviço final e a melhoria do atendimento ao cliente.

Um aspecto a ser destacado é que as discussões a respeito das questões envolvendo mudanças comportamentais e reestruturação organizacional da Precisa não são novidade. Em treinamentos e encontros passados é sabido que se fez menção, por diversas vezes, a esses temas, a despeito de competições individuais e falta de coleguismo entre os funcionários. Essas pessoas, no entanto, saíam do encontro com o sentimento de frustração, fazendo-se perguntas sabiamente explicitadas por Boyett & Boyett (1999:94) na obra *O Guia dos Gurus*: “Mas o que devemos fazer segunda-feira de manhã para colocar essas idéias em prática?”

O ensaio de proposta de adoção de equipes de trabalho na estrutura organizacional da Precisa delineado nesse trabalho tem como finalidade possibilitar à Instituição vislumbrar o início de uma nova filosofia de gestão que deve se traduzir em uma nova maneira de encarar o cliente e de otimizar a qualidade do serviço prestado pela empresa. Com esse objetivo, a Precisa pode trazer para o seu dia-a-dia as práticas preconizadas a respeito de equipes de trabalho multifuncionais.

Isso remete a algumas questões que não podem ser desconsideradas sempre que se fala em mudanças organizacionais:

- ✓ Não é possível se processar transformações na estrutura organizacional de uma empresa sem o forte e explícito patrocínio da alta administração;
- ✓ Idéias e propostas, por mais bem fundamentadas e bem intencionadas que possam ser, serão inúteis se não forem ancoradas em um método definido. A proposta de adoção de equipes de trabalho multifuncionais deve ser apresentada baseada em uma metodologia, para serem implementadas passo a passo. O *fazer* deve vir acompanhado de *como fazer*;
- ✓ A organização é um sistema composto por subsistemas interligados e interagindo entre si com um objetivo único. Por causa disso, deve-se atentar para as interações entre as equipes de trabalho e as unidades funcionais da Instituição, ajustando-se procedimentos, mecanismos de controle e de recompensa que premiem a organização em todos os níveis, a fim de que não se perca a coerência entre o discurso e a prática organizacionais.

Finalmente, ao se aproximar o término da jornada representada por essa dissertação, é inevitável retornar à questão inicial e verificar quais os resultados obtidos ao se pesquisar uma reestruturação organizacional baseada em equipes, analisando-se uma organização convencional à luz da base teórica pesquisada.

A fim de se dimensionar adequadamente a questão, o tema foi estudado a partir de fundamentos que envolvem questões diretamente relacionadas com a estrutura organizacional baseada em equipes:

1. As premissas que dão sustentação às organizações formais estão sempre a lembrar que elas são criadas com objetivos específicos, voltadas para a produção de bens e serviços, buscando, insistentemente, a maximização de recursos. E nessas organizações o empregado é um recurso que deve ser utilizado com eficiência;
2. Uma visão retrospectiva das estruturas organizacionais deixa claro que equipes de trabalho são utilizadas nas organizações desde a década de 1950. O que mudou, através dos tempos, foi a maneira como as equipes têm sido gerenciadas, em decorrência, principalmente, do aumento da competitividade e da complexibilidade dos negócios;
3. Viu-se que a utilização de equipes de trabalho na estrutura organizacional das empresas fundamenta-se na percepção de que, em determinadas condições ambientais e or-

ganizacionais, pode-se aumentar a qualidade do produto ou do serviço final, e do atendimento ao cliente, com significativa redução de custo.

A partir desses fundamentos, apresentou-se o cenário organizacional onde se realizou a pesquisa de estrutura organizacional, no âmbito da Precisa. Foram levantadas, analisadas e discutidas as características essenciais encontradas em uma estrutura piramidal, convencional e altamente especializada. Foi visto, na organização pesquisada, que existem vários fatores que impedem a empresa de obter maior velocidade e flexibilidade na prestação de serviços e, conseqüentemente, um melhor atendimento ao cliente e maior qualidade no serviço final. Esses fatores estão intimamente relacionados ao trabalho solitário, altamente especializado e falta de foco no sistema como um todo.

Além disso existem outras características relevantes de uma estrutura burocrática e encontradas na Precisa, como a centralização das decisões nas chefias e o distanciamento entre chefes e subordinados.

Durante as entrevistas ficou claro a insatisfação dos funcionários por não verem perspectiva de melhoria profissional, incluindo-se aqui a impossibilidade de aprenderem coisas novas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Ao término dessa pesquisa, pôde-se concluir que a estrutura da empresa pesquisada é diametralmente oposta a uma estrutura que utiliza equipes de trabalho, conforme os fundamentos teóricos apresentados anteriormente por Katzenbach (1999), Boyett & Boyett (1999), Robbins & Finley (1997), e outros autores e teóricos citados.

A necessidade dos dirigentes reverem a estrutura organizacional da Precisa estudando a possibilidade da utilização de equipes de trabalho nas atividades-fim da empresa – Previdência Complementar, Assistência à Saúde e Empréstimos – faz-se clara quando, durante as entrevistas, os funcionários reclamam do não-compartilhamento de informações no atendimento aos participantes com relação a um determinado serviço como, por exemplo, a inclusão de uma determinada pessoa no plano de previdência complementar. Esse trabalho isolado acarreta demora no atendimento ao cliente por falta de informações compartilhadas e queda da qualidade do serviço final.

Constata-se, no entanto, a falta de entusiasmo da alta administração da empresa no que se relaciona à implementação desse tipo de trabalho. Essa mesma postura observa-se, também, nos chefes de departamentos e supervisores, que identificam o trabalho em equipe como não compatível com a cultura da Precisa.

Pôde-se constatar, ao longo do trabalho, que alguns dirigentes, embora estivessem participando da pesquisa efetuada por essa autora como meros informantes, tiveram a oportunidade de repensar sobre seus pressupostos com relação à não-viabilidade da adoção de equipes de trabalho na Instituição. Isso porque a alta especialização e a conseqüente individualização das atividades da empresa têm dificultado, sobremaneira, a interação de processos e de pessoas, acarretando insatisfações dos clientes e queda da qualidade do serviço final.

Por outro lado, durante as entrevistas, pôde-se observar, de um modo geral, uma vontade de mudar das pessoas, principalmente daquelas que não ocupam cargo de chefia e não são, portanto, pressionadas pela responsabilidade gerencial. Elas têm potencial de desenvolvimento, capacidade para aprender e assumir plenas responsabilidades, desde que lhe sejam oferecidas oportunidades. As equipes multifuncionais oferecem essa sedutora oportunidade: pessoas de especialidades diversas trabalhando juntas podem aprender umas com as outras e um pro-

blema da organização pode ser visualizado sob diferentes ângulos. Essa aprendizagem resultante da interação de seus membros pode proporcionar a Precisa novos horizontes ou oportunidades de mudança em seus serviços.

O caso pesquisado evidencia a necessidade de se estabelecer relações mais maduras com os empregados, buscando-se um projeto que integre e otimize tanto as preocupações sociais quanto técnicas – um projeto sociotécnico, conforme afirmou Boyett & Boyett (1999:143), podendo, assim, proporcionar à organização um desempenho melhor. Um lugar onde as pessoas sentem uma forte identificação com o produto ou serviço final da Instituição e onde elas dão o melhor de si, independentemente da presença ou não do chefe.

Na prática, metodologias como reestruturação organizacional utilizando-se equipes de trabalho multifuncionais somente conseguem se impor e serem aceitas na medida em que comprovem ser eficientes na consecução de resultados numéricos a curto prazo. Esse fato fica mais evidente quando se constata a obsessão dos dirigentes com relação ao cumprimento de metas mensais, o que, de certa forma, contrasta com a filosofia de adoção de equipes multifuncionais, que se apresentam com as características de um programa de longa duração.

Acrescenta-se a essas considerações o fato de que, em uma organização burocrática, o poder e a vaidade de seus dirigentes são grandes obstáculos para uma reestruturação direcionada para a utilização de equipes de alto desempenho. Nesse tipo de estrutura, as decisões são descentralizadas para o nível das equipes de trabalho e a organização se torna mais horizontal do que vertical. Esses são aspectos diametralmente opostos à cultura de uma organização convencional e a mudança desses princípios, se vier a ocorrer, será muito mais em função da consciência e esforço conjunto dos indivíduos reforçados pelas mudanças do ambiente externo, do que por uma política ou estratégia planejada e adotada pelos dirigentes da organização.

Pode-se concluir que a mudança nas organizações enfocando melhoria das metas é resultante de um gerenciamento competente da mesma. Para que as pessoas e a organização tenham um resultado positivo, é necessário que a mudança seja processada eficazmente, evitando-se o desgaste. E a mudança não é meta das equipes, mas do ambiente no qual elas trabalham.

5.2 Recomendações para futuros trabalhos

Para finalizar, convém ressaltar que a pesquisa aponta para questões que, possivelmente, mereçam atenção por parte da organização pesquisada e possam ser desdobradas em outros

estudos ou pesquisas. Nesse sentido, cita-se uma questão que diz respeito à área comportamental e que merece uma investigação mais aprofundada:

- ✓ a ênfase dada pelo corpo de funcionários não-ocupantes de cargos de chefia à falta de oportunidades dentro da organização, associada ao medo de fazerem qualquer reivindicação e perderem o lugar na organização. Esse é um fator componente de uma organização burocrática e pode estar demonstrando a necessidade de uma reavaliação das políticas de valorização e reconhecimento adotadas pela empresa.

Projeções a respeito de tendências na linha de ação dos dirigentes da Precisa seriam mera especulação, extrapolando qualquer dado científico. Todavia, espera-se que, após esse estudo realizado, os gestores da organização pesquisada tenham dados para fundamentar suas opções sobre políticas e diretrizes a serem adotadas numa área em que, pelas próprias condições de mercado e pelas implicações vistas ao longo dessa dissertação, tem-se mostrado estratégica nas organizações: Estrutura Organizacional.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR-14724: Informação e documentação – Trabalhos Acadêmicos – Apresentação**. Rio de Janeiro, 2001. 6p.

BATEMAN, Thomas S & SNELL, Scott A. **Administração - Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOYETT, Joseph e BOYETT, Jimmie. **O Guia dos Gurus**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

CATILHO, Áurea. **Liderando grupos: um enfoque gerencial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CRITCHLEY, Bill e CASEY, David. Repensando a formação de equipes. In STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem – Relato do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

DRUCKER, Peter. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

FURTADO, Júnia Lessa França. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 5^a ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

GALBRAITH, Jay R. e LAWER III, Edward E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo : Makron Books, 1995.

GEUS, Arie de. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. São Paulo: R.A E., mar/abril 1995.

HALL, Richard H. **Organizações – Estruturas e Processos**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1995.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

- KATZENBACK, Jon. **A Disciplina das Equipes**. In: *HSM Management*, n.17, nov/dez 1999.
- KATZENBACK, R. Jon. e SMITH, K. Douglas. **A força e o poder das equipes**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.
- KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril e WEIHRICH, Heinz. **Administração – Fundamentos da Teoria e da Prática**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MINAYO, M.C. et al. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MOSCOVICI, Felá. **Equipes dão certo – A Multiplicação do Talento Humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MUSSNUG, Kenneth e J. HUGHEY, Aaron W. **A verdade sobre Equipes**. In: *HSM Management*, n.8, maio/jun.1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização & Métodos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PARKER, Glenn M. **O Poder das Equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PINCHOT, Gifford e Elizabeth. **O Poder das Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PORTER, M.E. **Estratégias Competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROBBINS, Harvey e FINLEY, Michael. **Por que as Equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende**. 5ª ed. São Paulo: Best Seller, 1999,
- SILVA, Edna Lúcia da. E MENEZES, Etera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000.
- SIRIANI, Carmen. **A força das Equipes**. In: *HSM Management*, n.5, nov/dez 1997.
- STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- STONER, James. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1998.

VASCONCELOS, Eduardo e HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1988.

WEBER, Max. **Economia y Sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica, 1997.